الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأرطفونيا

رقم التسجيل: ....
الرقم التسلسلي: ....



الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني و التمهين
– محمد بوضياف- لبلدية بوقاعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

من اعداد الطالب:
عطوي سعد الدين

تحت اشراف الأستاذ:
د/ بغول زهير

السنة الجامعية 2010/2009

إهداء :

أهدي هذا العمل الى :

أمي و أبي و اخوتي و الى جدتي أطال الله في عمرها.

و الى المشرف الدكتور بغول زهير ، و كل أساتذة قسم علم النفس بجامعة قسنطينة .

رسالة شكر :

نتقدم بالشكر الى كل من :

-السيد عوان بوعلام مدير مركز التكوين المهني و التمهين -محمد بوضياف- .

- السيد بن خليف فاتح ملحق الادارة المكلف بالمستخدمين .

- و الى جميع عمال مركز التكوين المهني و التمهين –محمد بوضياف- .

و كل من ساهم من قريب أو من بعيد في اتمام هذه الدراسة .

فهرس الدراسة

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي .

الجانب التطبيقي :

الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية .

الفصل الخامس : الدراسة النهائية.

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة :

إن الإنسان هو عبارة عن كل مركب و متكامل من صفات و خصائص و مميزات واستعدادات و قدرات كبيرة و مختلفة الجسمية منها و العقلية تساعده على التكيف و التأقلم و الحصول على حاجاته و إشباعها ، و أثناء نموه تنمو و تتطور هذه القدرات و الإمكانات و تصبح في تفاعل مستمر الأسرة وبيئة العمل و المجتمع و كل ما له علاقة بما يسمى بالمحيط الخارجي .

إن هذه القدرات و الاستعدادات تتميز بالمرونة و التغير، حيث أنها تنتعش و تتمدد و تتفتح إن لاقت ظروف ملائمة ، و تنكمش و تتقلص أو تنحرف عن المسار الطبيعي لها إن لاقت في طريق نموها عراقيل شديدة، فباعتبار الفرد عنصر أساسي و فعال في المجتم ع كونه الركيزة الأساسية التي يبنى عليها المجتمع، فهو عبارة عن حصيلة أو نتاج لما يتعرض له من عوامل و مؤثرات خارجية سواء كانت سلبية أم ايجابية في حياته اليومية و المهنية ، حيث أن تفاعله الدائم مع مختلف نواحي الحياة يجعله يستعين بقدراته الجسمية و العقلية من أجل التكيف و التأقلم مع كل التغيرات التي تطرأ عليه و التي مصدرها المحيط الخارجي ، الأمر الذي يولد لديه حالة اضطراب ، فبازدياد تأثره بعوامل المحيط و البيئة الخارجية يزداد شعوره بالعجز و عدم القدرة على التكيف و بالتالي عدم الوصول إلى أهدافه ، و هذا ما يجعله عرضة لمجموعة من التغيرات الفسيولوجية و السيكولوجي ة المتمثلة في القلق و الانفعال والغضب دون أن يعرف الأسباب الحقيقية لهذه التغيرات.

من الطبيعي جدا أن نجد الكائن البشري و منذ ولادته و هو يعمل جاهدا لتحقيق و إشباع حاجاته المختلفة ، الفسيولوجية منها كالأكل والشرب و الراحة وغيرها أو النفسية كالحب و الاحترام و التقدير، و لتحقيق ذلك يلجأ الفرد إلى استغلال و توظيف قدراته و استعداداته لتحقيق أهدافه و إشباع حاجاته في إطار قدرته على التكيف مع الظروف و هذا من أجل مواجهة العراقيل و الصعوبات التي تواجهه .

مهما طغى الوجود المادي على حياة الكائن البشري فانه يظل واعيا أن لسلوكه و تصرفاته جوانب نفسية و اجتماعيۃ و أخلاقية هامة ، فنجد أن حياة الفرد تتسم بالسعي الدائم و حيازة أكبر قدر ممكن من الماديات لتحقيق الرفاهية المادية دون إعارة أهمية للجوانب النفسية و المعنوية و الأخلاقية ، فالسعي الدائم لتحقيق النجاح المادي يؤدي إلى تقلص و انكما ش الحياة الاجتماعية و النفسية و خاصة العاطفية الأمر الذي يؤدي إلى ازدياد ضغوط الحياة على الفرد مما يؤدي بدوره إلى إلحاق أعباء نفسية و جسمية .

على الرغم من الاهتمام الكبير الذي أولته المجتمعات المتقدمة و الراقية لموضوع الضغط النفسي بصفة عامة و الضغط المهني بصفة خاصة، فانه لم يلق الاهتمام الكافي في مجتمعات العالم الثالث بشكل عام و البيئة الجزائرية بشكل خاص ، و على هذا الأساس فان هذا البحث يرتكز على دراسة كل من الضغط المهني و الصراع التنظيمي و ذلك بالتطرق إلى تراثهما العلمي ثم البحث في العلاقة بين هاتين الظاهرتين ، و ذلك لتحسيس المدراء و الرؤساء بأهمية هذه الظواهر، كونها تلعب دورا هاما في التأثير على الإنتاجية و الأداء بشكل أو بآخر.

و اختيارنا للضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي كموضوع للدراسة و بالتحديد لدى عمال مركز التكوين المهني و التمهين بما فيهم من مكونين بيداغوجيين و عمال إداريين و تنفيذيين ، لأنه يتناول ظاهرة إنسانية ، عقلية و سلوكية مرتبطة بمهام العمال و على أي مدى يمكن أن تؤثر على الحياة المهنية .

و للقيام بهذه الدراسة اقتضى الأمر تقسيم البحث إلى جانبين هامين مدعمين لبعضهما البعض، جانب نظري و جانب تطبيقي .

- الجانب النظري يحتوي علي ثلاثة فصول، فالفصل الأول تناولنا فيه الجانب المنهجي الذي يحتوي بدوره على إشكالية البحث و فروض البحث بأنواعها ثم تحديد المصطلحات ثم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع و بعد ذلك تطرقنا لأهداف و أهمية البحث و أخيرا الدراسات السابقة .

- أما الفصل الثاني فخصصناه لعرض التراث العلمي للضغط المهني .

- نفس الشيء بالنسبة للفصل الثالث و الذي قمنا فيه بعرض التراث السيكوتنظيمي للصراع التنظيمي .

- و فيما يخص الجانب التطبيقي فهو ينطوي على فصلين مكملين للفصول السابقة ، فالفصل الرابع تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية و التي تحتوي على ميدان الدراسة و المجال الزمني للدراسة و مجتمع البحث و عينته .

- أما الفصل الخامس فخصصناه للدراسة النهائية حيث يحتوي على المنهج المستخدم في الدراسة و أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المتبعة و مناقشة الفرضيات و عرض النتائج .

- و أخيرا خلصنا إلى عرض الصعوبات التي واجهتنا في البحث و تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات.


الجانب النظري

الفصل الأول
الفصل المنهجي

1- إشكالية البحث

2- فروض البحث

3- مصطلحات البحث

4- أسباب اختيار الموضوع

5- أهداف البحث

6- أهمية البحث

7- الدراسات السابقة

- الفصل الأول: الفصل المنهجي .

1- إشكالية البحث:

يتعرض الإنسان في حياته للكثير من الأحداث والمواقف و التجارب و الخبرات المختلفة كالنجاح و الفشل و موت أحد الأقارب و مرض أحد أفراد العائلة و زواج ...الخ ، حيث تتطلب هذه الأحداث تكيفا و توافقا نفسيا و اجتماعيا فعند إدراك الفرد لهذه الأحدا ث كعامل خطير أو سلبي ، يلجأ إلى مقاومتها و إيقافها بمختلف الطرق و الأساليب لأنها تتسبب في إحداث اضطرابات انفعالية و تكون على المدى البعيد آثارا سلبية مباشرة على الصحة النفسية و الجسمية كما يمكن لهذه الأحداث أن تؤثر بشكل سلبي على الحياة الاجتماعية، على اعتبار أن للأحداث الضاغطة أثرا سلبيا مباشرا على الصحة النفسية.

- إن الخبرات الانفعالية في مستوياتها العادية تعتبر جزءا لا يتجزأ من حياة الفرد ، بل أن وجودها أمر ضروري على اعتبارها تحفز سلوك الفرد و تنشطه و تدفعه لتحقيق الهدف المنشود ، غير أنها إن تجاوزت العتبة العادية و طالت مدتها فتؤدي بالضرورة إلى عرقلة مسار الحياة و تحطيمها بصفة تدريجية .

- فالفرد و خلال مسيرة حياته ، له مطالب و رغبات و حاجات يجب إشباعها و تحقيقها، فبقدر وجود أهداف يسعى للوصول لها و تحقيقها ، بقدر ما هناك دوافع تحركه لإبقاء و تحسين وضعه المادي كذلك ، و هو أثناء سعيه يواجه مجموعة من العراقيل و الصعوبات و الأزمات التي تحول بينه و بين تحقيق أهدافه .

- فالفرد العامل ، إداريا كان أم تنفيذيا ، يعاني في مركز عمله من تغيرات اجتماعية و نفسية مصاحبة للتغيرات التنظيمية و بذلك تتأثر الحياة التنظيمية و المهنية للفرد بالحياة النفسية و الاجتماعية تأثيرا مباشرا، فهو يكون ملزم بأداء مهامه على الوجه المطلوب الأمر الذي يتطلب منه بذل جهد معتبر سواء في الانجاز أو القدرة على التحمل حيث و مع تراكم المسؤوليات و منه تراكم المشكلات و العراقيل التي يتعرض لها الفرد العامل خلال انجازه لمهامه و التي تعتبر كعوامل ضاغطة فيتعرض العامل لما يسمى بالضغط المهني الذي يعتبر كرد فعل طبيعي للتكيف مع الأحداث التنظيمية ، لكن إن زادت شدته و فاقت عتبة المستوى العادي فقد ينتج عنه ظهور مجموعة من الظواهر التنظيمية أبرزها الصراع التنظيمي

- هذا الأخير و الذي يعتبر كظاهرة سيكولوجية تنظيمية تكون في كثير من الأحيان كنتيجة سببها الضغط المهني ، حيث يلجأ الأفراد في التنظيم للصراع كأسلوب أو طريقة للتخفيف من حدة الضغط .

- ومن خلال ما سبق نتجت تساؤلات البحث التالية :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأهداف ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع الفكري ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع العاطفي ؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع السلوكي ؟

2- فروض البحث :

- تنطوي دراستنا على فرضية عامة و فرضيات جزئية .

الفرضية العامة : و مفادها **:**

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي .

الفرضيات الجزئية :

- **الفرضية الجزئية الأولى :** و مفادها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأهداف .

- **الفرضية الجزئية الثانية :** و مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع الفكري .

- **الفرضية الجزئية الثالثة :** و مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع العاطفي .

- **الفرضية الجزئية الرابعة :** و مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع السلوكي .

3- مصطلحات البحث :

3-1- التعريف الإجرائي للضغط المهني :

هو عبارة عن استجابة الفرد لتأثيرات خارجية مرتبطة بالعمل سواء كانت فيزيقية أو معنوية، و ينبع الضغط من مصادر مختلفة من جوانب الحياة اليومية ، حيث أن كل جانب يؤثر بطريقة أو بأخرى على الجوانب الأخرى ، فمثلا سوء العلاقات العائلية قد ينعكس ذلك فيما بعد على الفرد في ميدان العمل ، و يظهر ذلك في بعض المؤشرات الموضوعية كارتكاب العامل لحوادث العمل أو يكون سببا في حدوث الاختلالات التنظيمية .

3-2- التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي :

هو النتيجة الحتمية التي تتولد من خلال التعارض و الاختلاف و عدم الاتفاق في موضوع أو قضية معينة بين فردين أو أكثر داخل التنظيم (الأطراف المتصارعة) ، حيث يتخذ هذا التعارض و الاختلاف عدة أبعاد و هي : (صراع الأهداف ، الصراع الفكري ، الصراع العاطفي ، الصراع السلوكي و الذي يتمثل بدوره في الصراع اللفظي و الصراع الجسدي).

- إن هذا التعارض و الاختلاف يؤدي بالأطراف المتصارعة إلى التعبير عن رفضها لأهداف و مشاعر و أفكار و سلوكات بعضها البعض من خلال عدة أساليب كمحاولة طرف إفشال جهود الطرف الآخر مثلا .

4- أسباب اختيار الموضوع :

من بين الأسباب الرئيسية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ما يلي:

1- قلة الدراسات على اعتبار أن الضغط المهني أصبح محل اهتمام الكثير من الباحثين في الوقت الراهن و خاصة في الدول المتقدمة ، إلا أن الدراسات التي أجريت على هذه الظاهرة و خاصة في بلادنا و خاصة في مراكز البحث الجزائرية غير كافية فحاولنا زيادة إثراء التراث العلمي حول هذه الظاهرة.

2- يعتبر الصراع من الظواهر المنتشرة جدا في المجتمع الجزائري و خاصة الصراع التنظيمي الذي يحدث على مستوى المنظمات الجزائرية بين الأفراد داخل نفس التنظيم ، فدفعنا ذلك لتسليط الضوء على مصادر و مسببات هذه الظاهرة و خاصة طرق علاجها في المنظمات الجزائرية .

5- أهداف البحث :

يهدف البحث الذي بين أيدينا إلى مجموعة من النقاط و هي:

- التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و صراع الأهداف.

- التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و صراع الأفكار.

- التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و الصراع العاطفي.

- التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و الصراع السلوكي.

- التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي.

- إعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات للتخفيف من حدة الضغط المهني و كيفية معالجة و إدارة الصراعات على مستوى المنظمة .

6- أهمية البحث :

مع التطور الهائل الذي توصلت إليه البشرية في شتى الميادين و المجالات ، تعددت اهتمامات العنصر البشري فمن الحياة العائلية إلى العلاقات الاجتماعية و كذلك الحياة المهنية أصبح الفرد عرضة لكثير من الأحداث اليومية السلبية منها و الايجابية حيث و مع تراكم و تفاقم هذه الأحداث أصبحت تلعب دور العوامل الضاغطة الأمر الذي يجعل الفرد عرضة للضغوطات النفسية .

- يعتبر الضغط مرض العصر لأنه ارتبط ارتباطا وثيقا مع تطور الحياة الاجتماعية ، فعندما يتطور و يصبح عاليا جدا لدرجة أن الفرد لا يستطيع تحمله يتجاوب هذا الأخير بإظهار أعراض نفسية أو جسمية أو أعراض نفس جسدي ة ، فقد توصل الطب في الوقت الراهن إلى نتيجة مفادها أن الكثير من هذه الأمراض سببها الضغط ، كالسكري و ارتفاع الضغط الدموي و إضافة إلى الكثير من الأمراض على مستوى الجهاز الهضمي ، وهذا هو الضغط النفسي العام حيث يتفرع عنه ما يسمى بالضغط المهني المحصور في مجال العمل و المنظمات و من دون شك أن الحياة المهنية هي من أهم جوانب حياة الفرد التي ينبغي للفرد أن يحقق فيها نسبة كبيرة من التوافق نظرا لأن أكبر نسبة من وقته يقضيها في العمل.

- و منه نستنتج أن أهمية هذه الدراسة تكمن في النقاط التالية :

1- الكشف عن الظروف التي يؤدي فيها العامل أو الموظف مهامه وذلك لتحديد الظروف المباشرة التي تسبب الضغط المهني .

2- محاولة تسليط الضوء على المشاكل و الصعوبات التي يعيشها الموظف يوميا و خاصة في العمل و مدى تأثيرها عليه مهما اختلفت مصادرها و ذلك للتمكن من اجتنابها .

3- بالكشف عن العلاقة بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي يمكن إعطاء حلول و اقتراحات للوقاية من الضغط المهني و التخفيف منه و كذلك طرق و أساليب لمعالجة الصراعات التنظيمية الحادة التي تؤدي للاختلالات التنظيمية .

7- الدراسات السابقة :

يعتبر موضوع الضغط المهني و الصراع التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما متزايدا من طرف الباحثين لذلك نجد العديد من الدراسات التي تناولت ضغوط العمل من جهة و الصراع التنظيمي من جهة أخرى ، ونظرا لأن الدراسات التي تتناول الضغوط المهنية و علاقتها بالصراع التنظيمي (مهما كان مستواه) تكاد تنعدم ، فقد ارتأينا تصنيف الدراسات السابقة إلى دراسات التي تناولت الضغط المهني من جهة ، و الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي من جهة أخرى:

7-1- دراسات متعلقة بالضغط المهني :

- الدراسة الأولى :(Dinham steve 1992) الضغط المهني و الاستقالة من العمل [1] :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أسباب استقالة المعلمين من مهنة التدريس ، و هل الاستقالة هي عبارة استجابة لمثير الضغط المهني ، و هل العلاقة بين المثير و الاستجابة قوية جدا ؟. لقد تكونت عينة هذه الدراسة من (57) معلم حديثي الاستقالة من التعليم الابتدائي بمقاطعة نيوزيلندا بأستراليا ، و كانت المقابلة هي الأداة المستخدمة في الدراسة لفحص العاملين عن رؤيتهم للأسباب التي أدت بهم إلى ترك المهنة و قد بينت نتائج الدراسة أن من

1- لبنى صبري سليمان فرج الله و لندا سمير الشكري. دراسة بعض الضغوط النفسية وعلاقتها ببعض المتغيرات لمعلمي المرحلة الابتدائية ، بحث مقدم لاستكمال متطلب الحصول علي البكالوريوس في التربية 2009 تحت أشراف د. عبد الكريم سعيد المدهون عميد الدراسات العليا / جامعة فلسطين. ص 30.

أهم أسباب الاستقالة هي وصول المعلم لمستوى حرج في اتجاهاته نحو مهنة التدريس تلك التي يعجز المدرس فيها عن مسايرة التغيرات في العملية التعليمية و مقاومتها و أيضا معاناته من الاتجاهات السلبية للمجتمع نحو مهنة التدريس و نقص العائد المادي و سوء أخلاق الطلاب و سوء العلاقة مع الزملاء

- لقد استعمل الباحث المقابلة كأداة لجمع البيانات ، في حين أن هناك مقاييس كثيرة معتمدة دوليا لقياس درجة الضغط المهني ، أشهرها (سلم ضغط الحياة المهنية) لدافيد فينتونا سنة 1989، على اعتبار أن المفحوصين هم معلمين أي لديهم مستوى تعليمي معين ، مما يعني قدرتهم على الإجابة عن بنود الاستبيان .

- إضافة إلى ذلك فقد تمكن الباحث من تحديد أسباب استقالة المعلمين من مهنة التدريس ،لكنه لم يحدد بصورة مطلقة و صريحة العلاقة بين الضغط المهني و استقالة المعلمين .

- الدراسة الثانية : (Smith & Bourk 1992) العلاقة بين ضغط العمل و عبء العمل و الرضا الوظيفي :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المتغيرات السالفة الذكر ، و تكونت عينة الدراسة من (204) معلم و معلمة ممن يعملون في أستراليا ، و أظهرت نتائج الدراسة أن ظروف العمل و أعباءه تؤثر بشكل مباشر في إحداث الضغط ، كما بينت نتائج الدراسة أن متغيرات : الجنس ، الأقدمية ، المركز الوظيفي ، العبء التدريسي ، تركيبة الصف و المدرسة ، و موضوع التدريس لها تأثير في إحداث الضغوط المهنية [1]

1- لبنى صبري سليمان فرج الله و لندا سمير الشكري . المرجع السابق . ص ص.30-31 .

- لقد تمكن الباحث من تحديد المتغيرات التي لها تأثير في إحداث الضغوط المهنية ، لكن و حسب التراث السيكوتنظيمي للضغط المهني فقد أهمل الباحثان بعض المتغيرات التي لها تأثير مباشر في إحداث الظاهرة كبعض المتغيرات البيئية التي لم يتعرض لها الباحث إطلاقا مثل الظروف العائلية و الحالة الاجتماعية و غيرها من العوامل البيئية التي لها دور كبير في إحداث الضغوط.

2-7- دراسات متعلقة بالصراع التنظيمي :

- الدراسة الأولى : (Serge perrot 2005) طبيعة صراع الدور و النتائج المترتبة عنه :

حيث قام الباحث في هذه الدراسة بالبحث في طبيعة الآثار المترتبة عن صراع الدور على اعتباره مستوى من مستويات الصراع التنظيمي ، حيث قام الباحث بتحديد آثار صراع الدور مسبقا و المتمثلة في الآثار الايجابية وهي :الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي و الدافعية ، و كذلك الآثار السلبية المتمثلة في الضغط المهني ثم دراسة العلاقة بين صراع الدور و هذه الآثار ، و من أجل ذلك وضع الباحث الفرضية التالية: لا يوجد ارتباط بين صراع الدور من جهة وبين الرضا الوظيفي و الالتزام و الدافعية و الأداء من جهة أخرى ، في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور و الضغط المهني [1].

قام الباحث بتوزيع الاستبيان على 80 طالب في شعبة التسيير بجامعة باريس تتراوح

1- Serge Perot. Natur et conséquences des conflit de roles. Communication à la jourée de recherche CEROG-AGRH. IAE d'Aix-En-Provence, 27 Mai 2005, Centre de recherche CREPA-Université Paris Dauphine. P 18.

أعمارهم بين 20 و 25 سنة ، حيث كان توزيع الاستبيان في شهر فيفري على اعتبار أنها الفترة المناسبة لقياس صراع الدور ، كون الطلبة في هذه الفترة يقومون بتربصات في مؤسسات عملية .

- و قد أسفرت الدراسة على النتائج التالية : لا يوجد ارتباط بين صراع الدور و الالتزام التنظيمي ، صراع الدور و الرضا الوظيفي . في حين يوجد ارتباط بين صراع الدور و الدافعية ، صراع الدور و الأداء ، صراع الدور و الضغط .

و عليه فان الفرضية التي تقول بعدم وجود علاقة بين صراع الدور و الآثار السلبية قد تحققت نسبيا ، أما الشطر الآخر من الفرضية الذي يقول بوجود علاقة بين صراع الدور و الآثار السلبية قد تحققت كلية .

- إن إجراء الدراسة على عينة من طلبة جامعيين يخرج الموضوع من إطاره التنظيمي على اعتبار أن الطلبة يزاولون دراستهم أكثر من قيامهم بالتربص في المؤسسات العملية ، إضافة إلى ذلك فان التربص لا يعد لعبا لأي دور و بالتالي لا يحدث أي صراع للدور كونه عملية تكوينية تدريبية .

- الدراسة الثانية : (Anne-Lise DALLMAYR 2006) إدارة الصراع (مقارنة بين مؤسسة عسكرية و مؤسسة خاصة) :

لقد تمت هذه الدراسة بالمدرسة العليا للتجارة Ecole supérieur de commerce -WESFORD- بمدينة ليون الفرنسية ، و الموضوع المعالج في هذه الدراسة هو الفرق في التدخل في إدارة الصراع التنظيمي بين إدارة الموارد البشرية للقوات البرية الفرنسية

و بين إدارة الموارد البشرية لمؤسسة خاصة . ولرصد الفرق بين الإدارتين استعانت الباحثة بشبكة ملاحظة لجمع البيانات .

لقد بينت هذه الدراسة أن كلتا المؤسستين تنطويان على ثلاثة أشكال من الصراع : صراع بين الأفراد ، صراع بين الجماعات ، صراع بين المنظمات . أما فيما يخص إدارة الصراع فهي تختلف بين الإدارة العسكرية و الإدارة المدنية الخاصة ، حيث أن الإدارة العسكرية لا تهتم إلا بالصراع سلوكي و الظاهر حيث يتم معالجته بطريقة واحدة و هي إرسال تقارير كتابية للقيادة العليا و التي تعالج الصراع في أغلب الأحيان بتسليط العقوبات ، أما في المؤسسة المدنية فيتم معالجة الصراع في المستوي الذي نشأ فيه و ذلك باستعمال أساليب و تقنيات إدارة الصراعات.[1]

- إن إجراء دراسة مقارنة بين منظمتين متباينتين في جميع الجوانب و النواحي و المتغيرات يحد من موضوعية الفروق كون طبيعة المنظمة العسكرية تختلف عن طبيعة المنظمة الخاصة ، و منه فان أهداف و اتجاهات و سلوكات و أفكار و مشاعر الفرد العسكري تختلف بصورة مطلقة عن تلك التي يتميز بها الفرد العامل في مؤسسة خاصة .

3-7- دراسات تناولت الضغط المهني و الصراع التنظيمي :

في حقيقة الأمر لم نصادف دراسات تناولت الضغط المهني و الصراع التنظيمي ، لكن هناك دراسات تناولت الضغط المهني مشيرة إلى الصراع التنظيمي أو أحد أشكاله ، و من

1- Anne-Lise DALLMAYR. Gestion des conflits (Comparaison Armée de terre/Entreprise privée) Memoire Promotion 2006. Ecole superieure de commerce WESFORD. LYON. P.

أبرز هذه الدراسات ما يلي :

- الدراسة الأولى :(Burk GReenglass & Schwarzer 1996)عنوانها: تأثير ضغوط العمل و الدعم الاجتماعي و أثر عدم الثقة بالنفس على الاحتراق النفسي :

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مسببات و آثار الاحتراق الوظيفي بين المعلمين و مديري المدارس ، و ذلك عبر استبيان قدمه الباحثان و قاما بمقارنة نتائجه مع نتائج الاستبيان نفسه بعد توزيعه للمرة الثانية بعد مرور سنة من التوزيع الأول ، و قد أسفرت النتائج على أن مصادر ضغوط العمل لدى أفراد العينة تتمثل فيما يلي : كمية العمل و غموض الدور و الدعم الإشرافي و خاصة صراع الدور حيث وجد الباحث علاقة قوية بينه وبين الضغط المهني ، كما أوضحت الدراسة أن من الآثار الناتجة عن ضغوط العمل هي : أمراض القلب ، الشعور بالاكتئاب ، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود ارتباط قوي بين التوقعات و مستوى الاحتراق الوظيفي .[1]

- إن إجراء دراسة على عينة تتكون من معلمين و مديري مدارس في نفس الوقت يؤثر على موضوعية النتائج على اعتبار أن طبيعة عمل المدير تختلف عن طبيعة عمل المعلم، فمسببات الضغط لدى المدير ليست نفسها عند المعلم باعتبار المدير من كبار الإداريين في المنظمة ، في حين نجد المعلم إطارا تنفيذيا .

1- لبنى صبري سليمان فرج الله و لندا سمير الشكري . المرجع السابق .ص37

- الدراسة الثانية : (Jean Luc Lambert & Patrick bonvin 2003)

عمل التربية والضغط المهني :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الضغط المهني لدى عمال التربية في مؤسسات تربوية للعناية بالأطفال المختلي عقليا ، حيث أجري البحث في سويسرا ، شارك فيه 200 عامل من 21 مؤسسة تربوية ، و تتكون العينة من 100عامل و 100 عاملة يعملون مع 76 طفل و 124 راشد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أعمال و تخصص العمال. فبعد الدراسة الإحصائية أظهرت النتائج أهم مصادر الضغط المتمثلة أساسا في طبيعة العمل الذي يجبرهم على التعامل مع اضطرابات سلوكية ، أما الأسباب الأخرى فهي أسباب تنظيمية وهي : صعوبة ظروف العمل ، ضعف الآفاق السوسيواحترافية ، و أخيرا صراع الدور الذي يعتبر كمستوى من مستويات الصراع التنظيمي الناتج عن تعارض الحياة المهنية مع الحياة الخاصة .[1]

- لقد تم في هذه الدراسة استعمال عينة تتكون من 200 فرد مقسمة بالتساوي حسب متغير الجنس ، مع مراعاة تخصص العمال و خبرتهم ، إلا أن الباحثان قد أهملا متغير السن و الذي قد يؤثر لا محال على نتائج هذه الدراسة .

1- Jean Luc Lambert. Personnel éducatif face aux comportements adultes déficients intellectuels. Revue francophone de la déficients intellectuelle. 2002_P.125-132.

الفصل الثاني
الضغط المهني

1- مفهوم الضغط المهني

2- النظريات المفسرة للضغط المهني

3- مراحل حدوث الضغط المهني

4- عناصر الضغط المهني

5- مصادر الضغط المهني

6- عواقب الضغط المهني

7- طرق علاج الضغوط المهنية و إدارتها

- الفصل الثاني: الضغط المهني .

1- مفهوم الضغط المهني :

للضغط معان مختلفة بالنسبة للأفراد في مواقع العمل ، فهو يعني بالنسبة لمراقب الإنتاج مثلا التوتر الناتج عن عدم مقابلة موعد الشحن ، بينما قد يعني لمراقب جو ي مثلا عدة أشياء مركبة تشمل التوتر المرتبط بخطر القرارات التي يصدرها أو الإحباط المتعلق بعدم قدرة المنظمة على اقتناء جهاز رصد متطور .

- و عليه تعني كلمة الضغط أشياء مختلفة لمختلف الأشخاص ، و على العموم يمكن وصف الضغط على أنه الشعور بالتوتر أو القلق أو الهم ، وعلميا تعتبر كل هذه المشاعر إظهار لخبرة و هي استجابة مبرمجة و معقدة إلى التهديد المدرك و الذي يمكن أن يكون له نتائج ايجابية و سلبية ، و يمكن أن نعرف الضغط بأنه هو أسلوب متكيف يتم تهدئته من قبل الفروق الفردية و الذي يكون نتيجة لأي فعل أو موقف أو حدث و التي تفرض طلبات خاصة على الشخص ، أما الضاغط فهو حدث أو موقف خارجي و الذي يكون ضار بالشخص ،و نحن نعتقد أنه من المفيد أن ننظر إلى الضغط على أنه الاستجابة التي يقوم بها الشخص و من أجل تعيين ظروف المثير و الأفعال و المواقف و الأحداث مثل : الضواغط ، هذه يسمح لنا بتركيز الاهتمام على ملامح البيئة التنظيمية و التي تكون منتجات ممكنة للضغط ، و سواء كان يتم الشعور الفعلي بالضغط أو تجربته من قبل شخص آخر، وسوف يعتمد ذلك على الخصائص الفردية لهذا الشخص، و من الملاحظ أن هذا التعريف يرتكز على أن الضغط هو استجابة مكيفة و بالتالي فمن المهم فهم أن الضغط يأتي نتيجة التعامل مع شيء ما و الذي يؤدي إلى فرض طلبات خاصة علينا ، وخاصة هنا يعني التهديد الغير

المعتاد و المادي أو النفسي ، أو خارج المجموعة المعتادة لخبراتنا ، و يعتبر البدء في التعيين في وظيفة جديدة و تغيير الرؤساء و فقدان موعد الطائرة و ارتكاب خطأ في العمل و الاجتماع مع الرئيس من أجل تقييم الأداء كل هذه الأفعال أو المواقف أو الأحداث من الممكن أن تفرض علينا طلبات خاصة و من هذا المنطلق فان الضواغط تكون ممكنة، ونقول ممكنة لأن ليست كل الضواغط تفرض دائما نفس الطلبات على الأشخاص ، فعلى سبيل المثال من الممكن أن يكون الاجتماع مع الرئي س من أجل تقييم الأداء شديد الضغط على (أ) و أقل ضغطا على (ب) زميل (أ) في العمل و يؤدي هذا الاجتماع إلى فرض طلبات خاصة على (أ) و ليس على (ب) و بالتالي يعتبر الاجتماع هنا ضاغط على (أ) و ليس ضاغط على (ب) [1] .

- من خلال ما سبق يتضح أن أي حدث أو موقف كي يؤدي إلى ضغط يجب أن يتم إدراكه من قبل الفرد على أنه مصدر للتهديد أو التحدي ، و إذا لم يكن هناك أي عواقب مدركة سواء كانت سلبية أو ايجابية فلا يكون هناك احتمال لحدوث الضغط ، الأمر الذي أدى بالباحثين إلى اختلافهم في تعريفه حيث أن أغلب الدراسات حول هذه الظاهرة تهدف إلى الكشف عن الأسباب المرتبطة بمحيط العمل و تحديد تأثير حالات العمل على العامل و الكشف عن نتائجه على مستوى الفرد و التنظيم .

- ولتوضيح أكثر لمفهوم الضغط المهني سنعرض فيما يلي بعض التعاريف لبعض الباحثين نذكر منها تعريف أدنرودي سيزلاكي و مارك جي والاس في كتابهما السلوك التنظيمي

- أ.د عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار_محمد بن مترك القحطاني، علم النفس الإداري و التنظيمي_ مكتبة الملك فهد الوطنية_ الطبعة الأولى الرياض،2007_ص.ص183_184

و الأداء اللذان يعرفان الضغط المهني على أنه " تجربة ذاتية تحدث اختلالا نفسيا أو عضويا لدى الفرد و ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه"

- أما فرانش، روجر و كوب (1974) أن الضغط على حسب هؤلاء هو فقدان الانسجام بين قدرات الفرد و متطلبات مهنته .[1]

- كما يرى كل من مارغوليس و كروس أن الضغط هو ذلك الموقف الذي تكون فيه العوامل المرتبطة بالمهمة تبادل التأثير مع العمال بصفة مؤثرة على حالته النفسية أو الفسيولوجية أو الاثنين معا مما يحتم عليه الانحراف عن السير العادي .[2]

- أما كوكس (1986) فيرى أن الضغط ناتج عن اختلال التوازن في الطلب الداخلي و الخارجي و كيفية مواجهة هذا الطلب .

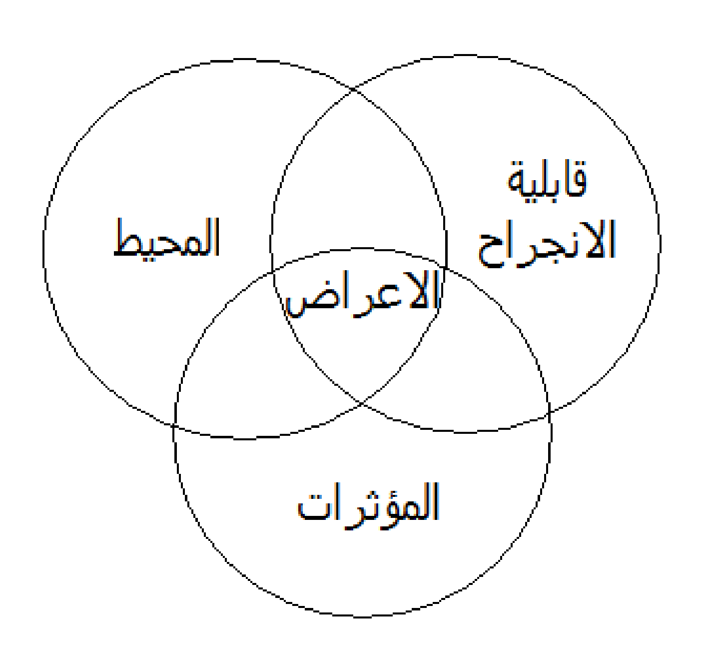
1_Turcotte p.r. qualité de vie au travail anti stresse créativité 1988_ p :20

2_A.savoie-A forget, le stress au travail_ 1983_ p :3

2- النظريات المفسرة للضغط المهني :

لقد اهتمت نظريات و مدارس علم النفس الكبرى (مدرسة التحليل النفسي، المدرسة السلوكية، المدرسة المعرفية ...) بتفسير الضغط النفسي العام كل حسب الأفكار التي جاءت بها ، لكن و بما أننا نتكلم عن الضغط المهني و الذي يعتبر محل اهتمام علم النفس العمل و التنظيم فينبغي عرض النظريات المفسرة لهذه الظاهرة من وجهة نظر التراث السيكوتنظيمي و من بين النظريات التي اهتمت بتفسير الضغط المهني نجد :

1-2- نظرية ماك لين (1974) : لقد وضع ماك لين نموذج يتكون من ثلاثة أقسام و هي المؤثرات، قابلية الانجراح، و المحيط، حيث قام بتفسير الضغط المهني من خلال تفاعل هذه العناصر و علاقة كل عنصر بالعناصر الأخرى .



الشكل رقم (01): نموذج ماك لين للضغط المهني 1972 [1]

1- دليلة عيطور : الضغط النفسي الاجتماعي لدى الممرضين_ رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العيادي_ كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية_ جامعة الجزائر_ 1996-1997. ص101.

- يعتبر المحيط لدى ماك لين الميدان الاجتماعي ، المادي ، الاقتصادي ، الثقافي ، المهني و كل ما هو موجود في البيئة الخارجية ، حيث أن بعض المحيطات المهنية تلحق ضغطا كبيرا بالعامل مما يولد لديه ظروف عمل غير ملائمة أو خارجة عن نطاق قدرات العامل و بالتالي يصبح الضعف و انخفاض الأداء و قلة الإنتاجية أهم ما يميز الفرد العامل .

- أما قابلية الانجراح فتمثل الاختلاف الموجود في القابلية و طبيعة الاستجابة بين مختلف الأفراد ، و تتعلق هذه النقطة بقابلية الفرد العامل و استعداده لمواجهة الصعوبات و المؤثرات الخارجية و الداخلية تبعا للضغوط المعرض لها.

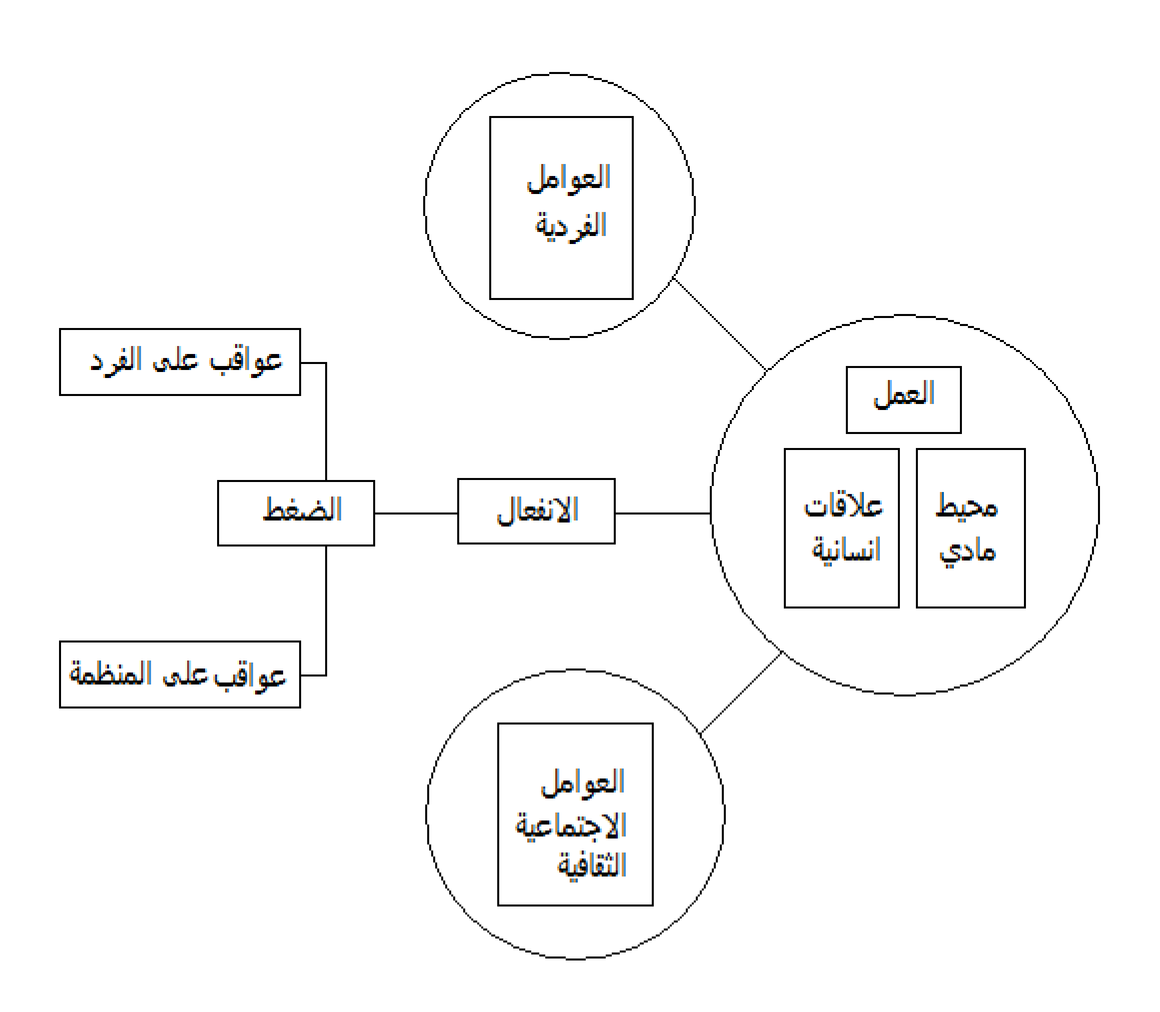
- بينما المؤثرات فتمثل العوامل الخاصة لمحرك المؤثر في توليد سياق الضغط بغض النظر عن طبيعتها (نفسية ، فسيولوجية ، خارجية).

- لقد قامت (ماري بيت شين) بإسناد الضغط المهني إلى المثيرات ، إذ ترى أن الضغط المهني هو عبارة عن مختلف المثيرات الموجودة في محيط العمل و التي تؤثر سلبا على العامل . غير أن ما يجب أن تجدر الإشارة إليه هو أن فكرة (ماري بيت شين) اقتصرت فقط على المثيرات السلبية في حين توجد مثيرات ايجابية يمكن أن تؤدي إلى الضغط كالترقية مثلا .

- أما (بيهر نيومان) و (كوكس) فأشاروا إلى أن الضغط هو تفاعل بين كل من المثيرات و الاستجابات أي أنه نتيجة تفاعل بين مسببات الضغط و الخصائص الفردية .

2-2- نظرية توركوت (1982) : لقد درس توركوت في نظريته التفاعل الموجود بين مؤثرات الضغط ، الاستجابة ، و تأثير المتغيرات المعدلة ، فذهب (توركوت) في تفسير الضغط المهني إلى إبراز التفاعل الموجود بين عوامل الضغط و الاستجابة لها و توضيح

دور المتغيرات المعدلة للضغط ، و عليه يرتكز (توركوت) على طبيعة العمل و نوع العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بالاظافة إلى التكنولوجيا المستخدمة و الجو العام لمحيط العمل ، وتعد كل هذه العوامل مصادر للضغط المهني ، و فيما يلي شكل توضيحي لنظرية (توركوت):



الشكل رقم (02): نظرية (توركوت) للضغط المهني .[1]

1- دليلة عيطور: المرجع السابق_ ص103

و من خلال الشكل يتضح لنا أن المؤثرات تشمل طبيعة العمل ، المحيط المادي ، العلاقات الإنسانية ، وسائل العمل من أجهزة و تكنولوجيا ...

- أما المتغيرات المعدلة فتلعب دورا هاما كوسيلة بين عوامل الضغط و الاستجابة لها و تشمل كل قدرات الفرد على مواجهة و مقاومة الضغط و هي عبارة عن أنماط سلوكية و اجتماعية ترتبط بالشخص نفسه بالإضافة إلى العوامل الثقافية و الاجتماعية .

- أما بالنسبة للاستجابة للضغط فهذا يعد كناتج نهائي للتفاعل بين مؤثرات الضغط و المتغيرات المعدلة .

- فتكمن أهمية نظرية (توركوت) في إبراز الدور الديناميكي للمنظمة و أثره على العوامل التي ينجم عنها الضغط ، هذا ما لم تسعى إليه النظريات الأخرى التي كانت تبحث دوما عن العلاقة السببية الموجودة بين كل من المثير و الاستجابة للضغط ، حيث أن للدور الديناميكي للمنظمة دور كبير في السيطرة على العوامل الضاغطة و التحكم فيها و إدارتها .

3- مراحل حدوث الضغط المهني :

يعتبر (هانز سيلي) H.selye من الأوائل الذين تحدثوا عن التجارب المتنوعة على الحيوان والإنسان وقد تبين أن التعرض المستمر للضغط النفسي يؤدي إلى حدوث اضطرابات في أنحاء الجسم المختلفة مما يؤدي إلى ظهور الأ عراض القي تسبب عائقا في عملية التكيف العام ، و يحدث الضغط المهني بنفس المبدأ الذي تحدث به الضغوط النفسية العامة ، و ذلك أنها تمر من خلال ثلاث مراحل أساسية و هي :

3-1- مرحلة استجابة الإنذار: Alarm Response :

و تسمى كذلك بمرحلة التنبيه للخطر، ففي هذه المرحلة يستدعي الجسم كل قواه الدفاعية لمواجهة الخطر الذي يتعرض له فيحدث نتيجة التعرض المفاجئ لمنبهات لم يكن مهيئاً لها وهي عبارة عن مجموعة من التغيرات العضوية الكيميائية ، فترتفع نسبة السكر في الدم و يتسارع النبض ، ويرتفع الضغط الشرياني إضافة إلى التغيرات النفسية التي تطرأ على الفرد جراء زيادة إنتاج مادة الأدرينالين في الجسم الأمر الذي يهيئه فيجعله في حالة استنفار وتأهب من أجل التكيف مع الفاعل المهدد.

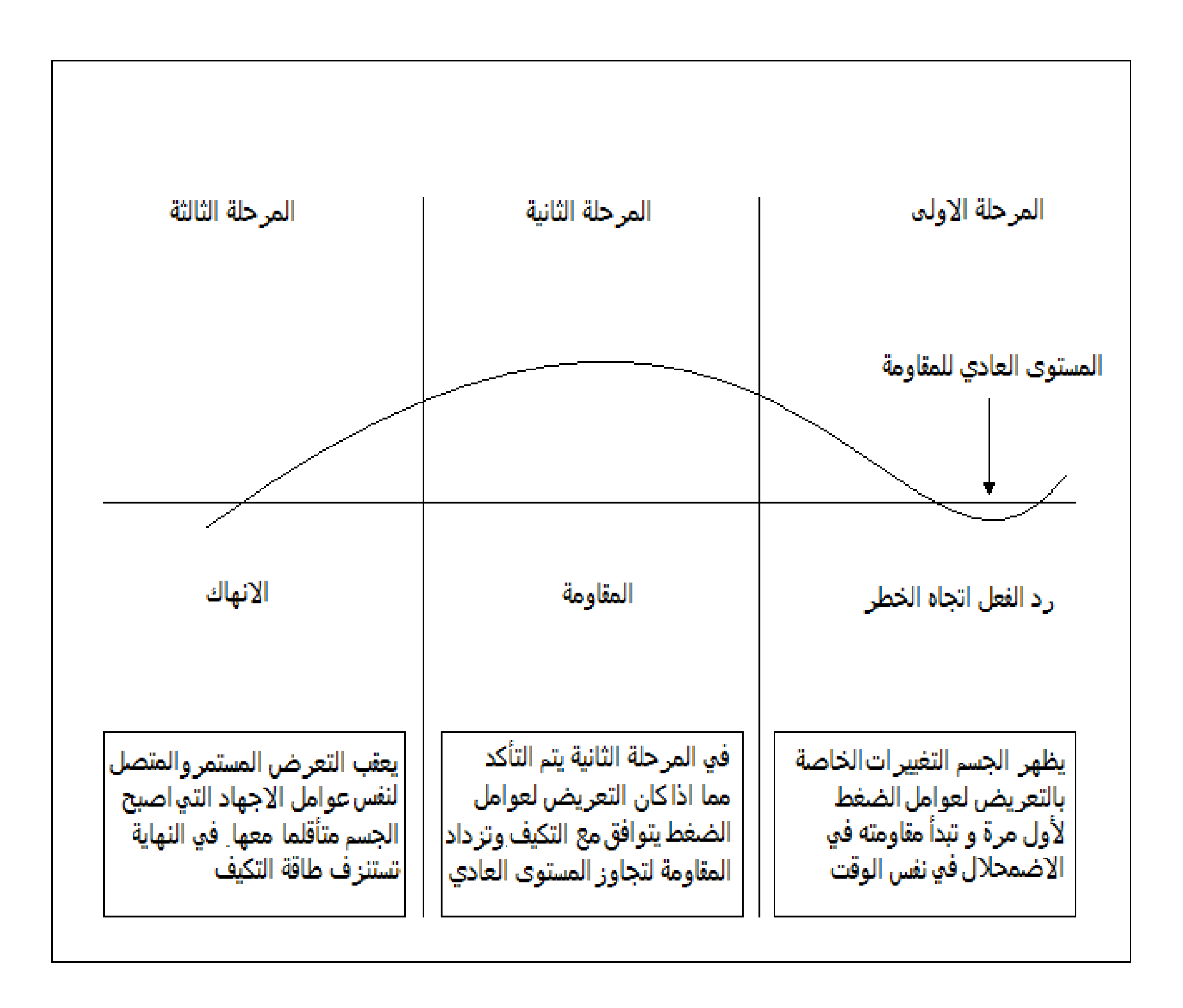
3-2- مرحلة المقاومة: Resistance :

إن استمر الموقف الضاغط فان مرحلة الإنذار تتبعها مرحلة أخرى وهي مرحلة المقاومة لهذا الموقف و تشتمل هذه المرحلة الأعراض الجسمية التي يحدثها التعرض المستمر للمنبهات و المواقف الضاغطة التي تعطي الفرد القدرة على التكيف معها ، و تعتبر هذه المرحلة هامة في إنشاء أعراض التكيف أو ما يسمى بالأعراض السيكوسوماتيكية بالمفهوم

الإكلينيكي ، و يحدث ذلك خاصة عندما تعجز قدرة الفرد على مواجهة المواقف و المثيرات الضاغطة عن طريق رد الفعل التكيفي ، و يؤدي التعرض المستمر للضغوط إلى اضطراب التوازن الداخلي مما يحدث مزيدا من الإفرازات الهرمونية المسببة للاضطرابات العضوية .

3-3- مرحلة الإنهاك أو الإرهاق: surmenage:

فإذا طال تعرض الفرد لضغوط متعددة لفترة أطول ، فإنه سوف يصل إلى نقطة يعجز عن الاستمرار في المقاومة ويدخل في مرحلة الإنهاك ويصبح عاجزاً عن التكيف بشكل كامل ، في هذه المرحلة تنهار الدفعات الهرمونية وتنقص مقاومة الجسم وتصاب الكثير من أجهزة العصب ويسير الفرد نحو الأخطار بخطى سريعة وإذا توقف الأمر على العديد من الاستجابات التكيفية التي تساعد الفرد على حماية نفسه كلما تعرض إلى تغيرات ومواقف ضاغطة ، فانخفاض درجة الحرارة أو زيادتها وحالات الجوع والعطش والنشاط العضلي الزائد والتوتر الانفعالي كلها تؤدي إلى تغيرات في حالة الفرد نتيجة ما يسمى بحالة الضغط النفسي بشكل عام و الضغط المهني بشكل خاص ، الأمر الذي يؤدي مباشرة إلى ظهور الاضطرابات الخطيرة المرتبطة بالضغط كالقرحة المعدية و غيرها من الاضطرابات على مستوى الجهاز الهضمي ، و ارتفاع ضغط الدم ، و الإصابة بالداء السكري و غيرها من الاضطرابات و الأمراض التي تشكل تهديدا مباشرا للفرد و المنظمة على سواء .



المصدر: FROM james L. Gibson, John M. Evancevich and james H. Donnelly; "Organizations behaviour, structure, process"(plano, texas: BPI, 1985)

الشكل رقم (03): مراحل الضغط المهني 1

1-اندرو دي سيزلاكي – مارك جي والاس (الترجمة: جعفرابو القاسم أحمد): السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1991- ص:181.

4- عناصر الضغط المهني :

يعتبر الضغط السبب الرئيسي للمشاكل التي يتخبط فيها الإنسان ، كما يعتبر الميزة التي يتصف بها المجتمع المدني بصفة عامة و المجتمع الصناعي بصفة خاصة ، و كما هو معروف فان الضغط هو تجربة ذاتية يمكنها أن تحدث خللا في التوازن النفسي و العضوي لدى الفرد و نستخلص من هذا وجود عناصر و مكونات تشكل لنا الضغط المهني و تتمثل فيما يلي :

4-1- المثير : يعتبر المثير كمنبه للضغط ، و بالتالي يؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي ، فبالنسبة لمراقب الإنتاج مثلا أنه إذا تعطلت المعدات الرئيسية في وقت حرج يمثل عاملا مثيرا و يمكن أن تنشأ العوامل المثيرة للضغط في البيئة أو المنظمة أو الفرد و سنتناول ذلك بشيء من التفصيل لاحقا .

- و من الباحثين الذين استعملوا هذا التناول و الذي يستند إلى المثير كل من :

(ماري بيت شين) و (كوفبر والت وار)

(Merry beethichin 1984, Covper walth war)

- حيث تعرف (ماري) الضغط على أنه ضغط بارز السلبية في مكان العمل و عليه ترى الباحثة أن الضغط المهني هو عبارة عن مختلف المثيرات الموجودة في محيط العمل .

4-2- الاستجابة : تتمثل الاستجابة في مختلف ردود الأفعال النفسية و الجسمية اتجاه المثير و نذكر من بين هذه الاستجابات ما يلي :

أ- القلق : يرى (الأزرق بن علو) 1993 أن القلق يعني الضيق الذي يحصل في القفص الصدري لا إراديا نتيجة عدم قدرة البدن على الحصول على مقادير كافية من الأكسجين ، و يلاحظ أن الشخص إذا شعر أنه مهدد ، يعيش في عالم معاد له و يتوقع مكروها ، ينطوي على نفسه وتنكمش علاقته مع المحيط . و معنى هذا أنه سيعيش في عزلة و ضيق و هو إجراء اضطراري ليحمي نفسه من العالم المعادي ، و هذا يشبه إلى حد كبير ضيق القفص الصدري لدى الشخص القلق و شعوره أحيانا بالاختناق ، فالشخص الذي يضيق تنفسه يبدو و كأنه يرفض أن يفتح نفسه للهواء الآتي من العالم الخارجي و هذا ما يزيد في تركيز مشاعره حول نفسه و رفضه للمحيط الخارجي ، و كأنه يعيش داخل قوقعة مجازا و حقيقة ، فبقدر ما تزيد درجة شعور المرء بالقلق ، يزيد انطواؤه على نفسه ، و تصبح قوقعته هي عالمه بحدوده الضيقة .[1] .

- فالقلق هو الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف و نجد أن Levasseur (ليفاسور) من بين الذين استعملوا التناول الذي يسند الضغط إلى الاستجابة حيث يرى أن الضغط هو استجابة الجسم للعوامل الفسيولوجية و النفسية المتكونة في محيط العمل الذي ينشط فيه الفرد .

- ومنه يتضح لنا أن (ليفاسور) يعتبر الضغط المهني مؤشرا في حد ذاته لحيوية الفرد الذي ينمو في ميدان غير ملائم حيث يشعر بالعجز و بعدم القدرة على التكيف مع تلك الظروف

ب- الغضب : و يقول أيضا هنا (الأزرق بن علو) أنه يؤدي انفعال الغضب إذا استمر إلى

1- الأزرق بن علو: الإنسان و القلق ، الطبعة الأولى ، دار الطباعة المتميزة_القاهرة 1993_ ص 55

أعراض بدنية مرضية ، فإذا لاحظنا شخصا أثناء ثورة غضب شديدة ، فنرى كيف تنتفخ أوداجه ، و تختنق الكلمات في حلقه ، و تتوتر عضلاته ، و يحمر وجهه كما تضطرب معدته وترتفع نسبة حامض الهيدروكلوريد فيها .

- و ينتج عن الغضب المكبوت أعراض أخرى كثيرة منها : ارتفاع ضغط الدم و نقص الشهية و سرعة نبضات القلب و التعب المزمن ، و مما يزيد الطين بلة أنه أثناء الغضب يزيد إنتاج مادة الأدرينالين في الدم و هذا يزيد في تهيج الفرد و غليانه ، و تضعف طاقته ، كما أن جزء من الدم يترك الأعضاء الداخلية و الدماغ ليتوجه نحو العضلات و الأطراف و لهذا يشعر المرء الغاضب ببعض الدوران .[1] .

ج- الإحباط : و يحدث لوجود عائق بين السلوك و الهدف الموجود له حيث يرى (مصطفى عشوي) 1992 أن الإحباط هو بمثابة الإحساس بالعجز عن إشباع حاجة ما و الشعور بتصادم أو تناقض عدة حاجات في نفس الوقت و هذا التناقض و التصادم هو الذي يؤدي إلى حالة نفسية تسمى بالصراع ، و يسبب هذا الإحبا ط تحول إلى اعتداء لفضي أو فعلي. .

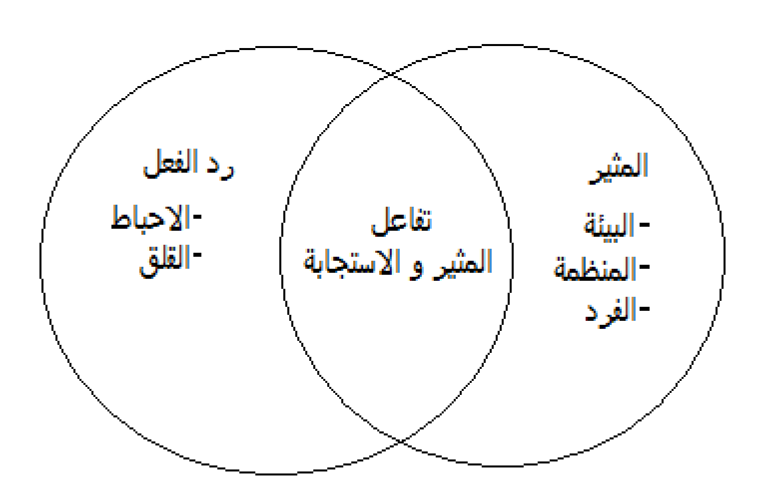
3-4- التفاعل : ونقصد به مجموع المثيرات و الاستجابات بين العوامل المسببة للضغط و الاستجابة له ، فالضغط هنا هو عبارة عن تفاعل مركب للبيئة و التنظيم و الخصائص الفردية و الشخصية ، و في هذا الإطار يقول (لطفي راشد) 1992 عن الضغط أنه : "حالة تنشأ عن التفاعل بين الناس وأعمالهم و تتسم بإحداث تغيرات في داخلهم تدفعهم إلى

1- الأزرق بن علو: المرجع السابق_ص 56

الانحراف عن أدائهم الطبيعي ."[1]

- و يرى (كوت) COT 1986 في تعريفه للضغط المهني في نفس السياق ، حيث يرى أن تجربة الضغط ناتجة عن اختلال التوازن في الطلب الداخلي و الخارجي و القدرة على مواجهة هذا الطلب عندما تكون المقاومة هامة . و عليه فان الضغط المهني ينشأ نتيجة التفاعل بين مسببات الضغط و الخصائص الشخصية التي يتسم بها الفرد أي نتيجة العلاقة بين الفرد و محيطه .

- و فيما يلي شكل يوضح عناصر الضغط المهني :



الشكل رقم (04): عناصر الضغط المهني .[2]

1- راشد لطفي: نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها ، الإدارة العامة_ 1992 ، ص 75.

2- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق ، ص 180 .

5- مصادر الضغط المهني

- انطلاقا من تعريفنا لمصادر الضغط أو كما تسمى في بعض الكتب بالضواغط بأنها تلك المواقف و الأحداث و التصرفات التي تض ع عبئا ثقيلا على كاهل الفرد و تفرض عليه مطالب خاصة يواجه مشقة في النهوض بها. .

- و بما أن مجموعة الظروف أو الأحداث التي يواجهها الفرد في حياته المهنية متعددة و تمثل عبئا عليه في جميع الأحوال ، فانه يمكن القول بأن الدراسة الشاملة لهذه المصادر غير المحدودة و أمر صعب للغاية ، و لذلك سنقوم بعرض الثلاث مصادر التي اتفق عليها الباحثون و علماء السلوك على أنها ابرز مسببات الضغوط النفسية و المهنية :

5-1- المصادر الفردية :

تعتبر المصادر الفردية لضغوط العمل أكثر فئات مصادر الضغوط التي تعرضت لجهود الباحثين ، و يأتي في مقدمة هذه المصادر ما يسمى "بصراع الدور" حيث يكون عندما يتضارب توافق الفرد مع مجموعة من التوقعات المتعلقة بالوظيفة و بين التوافق مع مجموعة أخرى من التوقعات ، فمن أمثلة صراع الدور أن يجد الفرد نفسه ممزقا بين مطالب متعارضة بين الرئيس المباشر أو المشرف عن العمل مثلا وبين الضغوط المستمرة لمسايرة أفراد أو مجموعة عمل لا يجد الفرد متعة أو انسجام معهم .

- و في هذا الإطار كشفت دراسة أجريت في مركز (جودارد) لرحلات الفضاء أن حوالي 67 بالمائة من الموظفين أظهروا درجة ما من صراع الدور ، بالاظافة إلى ذلك فقد كشفت

الدراسة أن الموظفين لدى المركز الذين عانوا من صراع أكثر للدور عانوا أيضا من رضا قليل بالوظيفة و توتر مرتفع متعلق بها ، كما كشفت الدراسة أنه كلما زادت القوة أو السلطة للأشخاص الذين يعملون على إرسال رسائل متصارعة ، كلما زاد السخط على الوظيفة الذي يحدث نتيجة لصراع الدور .[1] .

- كما يحدث النوع السائد المتزايد من صراع الدور عند تداخل الأدوار المتعلقة بالعمل و غير المتعلقة بالعمل مع بعضها البعض، وبشكل أكثر دقة عندما تتعارض الواجبات والأدوار الوظيفية مع الأدوار الأسرية أو الاجتماعية، فمحاولة إيجاد التوازن بين المتطلبات الوظيفية و متطلبات الأسرة تمثل أحد التحديات شبه اليومية لنسبة كبيرة من العاملين خاصة من فئة الشباب ، حيث يعتبر العمل المتأخر و أخذه إلى المنزل لإتمامه ، و قضاء وقت أطول في السفر و الانتقال إلى مكان جديد من أجل التقدم ،أمثلة قليلة عن المصادر الممكنة لإحداث الصراع بين الدور المهني من جهة و الدور الأسري من جهة أخرى

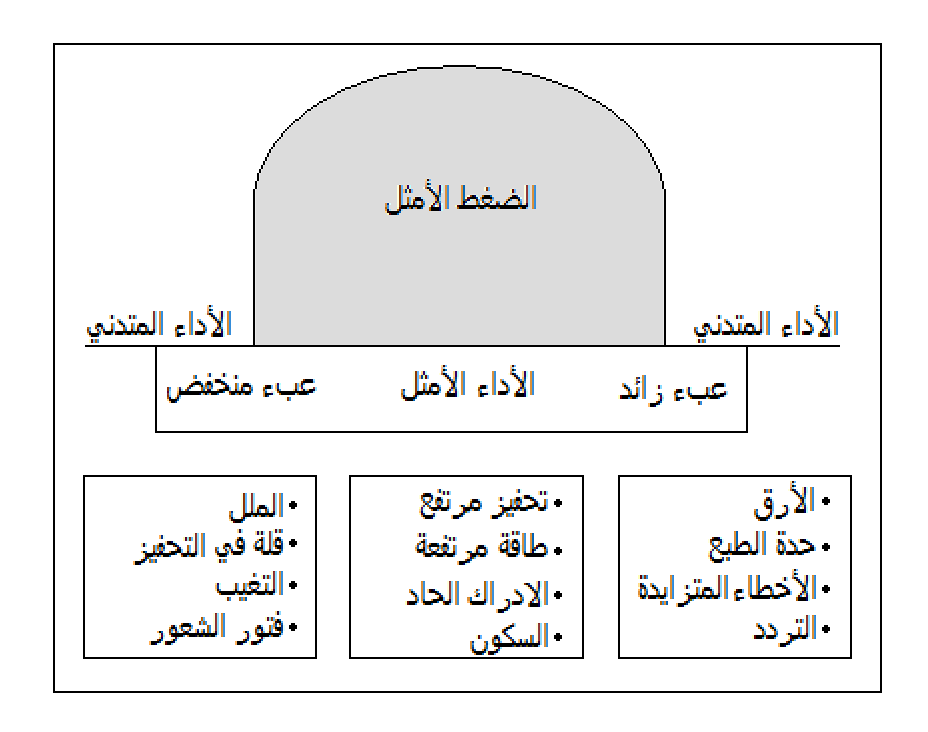
- كذلك من المصادر الفردية لضغوط العمل ما يسمى بزيادة "العبء الوظيفي" و يحدث ذلك عندما تفوق إجمالي المهام المسندة إلى الفرد ما يستطيع القيام به في الظروف العادية أو عندما تتجاوز قدراته أو إمكاناته العقلية أو الجسدية .

- و هناك نوعان من العبء الزائد؛ العبء الزائد الكمي و نقصد به تعدد أو زيادة المهام المسندة للفرد و عدم كفاية الوقت المتاح لأداء هذه المهام ، أما بالنسبة للعبء الزائد النوعي فيحدث عندما يشعر الفرد بأنه لا يملك القدرة المطلوبة لانجاز هذه المهام ، أو عندما تكون معايير الأداء الموضوعة مرتفعة جدا أو يصعب تحقيقها

1- أ.د. عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق ، ص187

- و من الناحية الصحية فقد توصلت الدراسات إلى أن العبء الزائد قد يؤدي إلى تغيرات عضوية في الجسم مثل ارتفاع مستوى الكلسترول أو زيادة عدد نبضات القلب ، الأمر الذي يؤدي إلى أمراض خطيرة كالسكري و الضغط الدموي و غيرها .

و يعرض لنا الشكل التالي منحنى العبء الوظيفي و علاقته بمخاطر التعرض للأمراض و كما هو واضح بالشكل فان المستوى الأمثل للضغط هو الذي يحقق أفضل توازن بين التحدي و المسؤولية و المكافأة .



المصدر:

(O.Behling, C. Scriesheim and j. Tolliver, “Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort”, Journal of Supplement Abstract Service of the American psychological Association. 1974, p. 94)

الشكل رقم (05): منحنى الضغوط و علاقته بالأداء و الحالة الصحية. [1]

1- أ.د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق، ص 189

2-5- المصادر الجماعية و التنظيمية :

تتأثر فعالية المنظمات جزئيا بطبيعة التفاعلات التي تتم داخل أو بين الجماعات التي تتكون منها هذه المنظمات ، ويجمع علماء السلوك على أن العلاقات الوطيدة بين أعضاء جماعة العمل تعتبر عاملا محوريا لتحقيق السلامة و الصحة المهنية للأفراد المكونين لها ، و من ناحية أخرى فان العلاقات السيئة المتمثلة في ضعف الثقة أو محدودية الدعم أو ضعف الاتصالات بين الأفراد يمكن أن يساهم في وجود مستويات مرتفعة من غموض الدور أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي .

- وتعتبر قائمة الضواغط التي تندرج ضمن مصادر الضغط الجماعية و التنظيمية طويلة جدا نضرا لأن الثقافة و المناخ التنظيمي جد واسع لذلك سنقتصر على ذكر الأهم منها :

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات : و تشير المشاركة هنا إلى مدى تضمين معرفة و أفكار و آراء الفرد في عملية اتخاذ القرار، و لبعض الأفراد تعتبر المشاركة جزء هام من العمل في المنضمات، حيث أن المنظمات التي لا تشجع أو تسمح بالمشاركة ، مصدر للإحباط لهؤلاء الأفراد، كما أن هناك من الأفراد من يشعر بالإحباط بسبب التأخيرات المتعلقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و قد يرى البعض الآخر أن المشاركة تعد بمثابة تهديد للحق التقليدي للمدير ليكون له الكلمة الأخيرة، حيث تعتبر المشاركة كضاغط على هؤلاءالأفراد.

ب- العلاقات الداخلية و بين الجماعات : قد تكون العلاقات السيئة داخل و بين الجماعات، مصدر للضغط حيث تتضمن العلاقات السيئة الثقة المنخفضة و الافتقار إلى التماسك و المساندة وانخفاض الرغبة في الاستماع إلى المشاكل التي تواجه الجماعة أو

العضو في الجماعة .

ج- السياسات التنظيمية : قد تكون المستويات المرتفعة للسلوك السياسي في المنظمات مصدرا للضغط على العديد من الموظفين ، و يشار إلى سياسات الإدارة العليا على أنها الضاغط الأساسي في المنظمات ، وقد تعمل السياسة التنظيمية و صراع السلطة على خلق الاحتكاك و زيادة المنافسة بين الأفراد و الجماعات و بالتالي زيادة الضغط.

د- الثقافة التنظيمية : تمتلك المنظمات شخصيات مميزة مثلها مثل الأفراد ، و يتم تشكيل شخصية المنظمة بشكل كبير من قبل الرؤساء و المديرين ، و يستطيع كبير المديرين أو الرئيس الاستبدادي و الطاغي خلق ثقافة مليئة بالخوف و استخدام أنظمة غير فعالة لتقويم الأداء ، مما يؤدي إلى توليد الشعور بالظلم و عدم العدالة و هو ما يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا و الأداء و من ثم الضغط المهني كرد فعل طبيعي .

ه- نقص في التغذية الراجعة عن الأداء : يريد أغلب الأفراد في المنظمة من معرفة حالتهم و نظرة الإدارة لعملهم ، و بالرغم من ذلك يكون هناك افتقار إلى معلومات تقييم الأداء ، أو انه يتم توفير المعلومات بالطريقة الرسمية الشديدة أو بالطريقة النقدية ، في حين يجب توفير المعلومات بواسطة التغذية الراجعة ، ولتخفيض الضغط يجب أن يتم توفير المعلومات في نظام اتصالي مفتوح و ثنائي الاتجاه .

و- الفرص الغير ملائمة لتطور المسار الوظيفي : حيث تعتبر فرصة تطور المسار الوظيفي هي تلك الملامح للبيئة التنظيمية التي تؤثر على إدراك الفرد لجودة تقدم مساره الوظيفي ، و قد تخدم متغيرات المسار الوظيفي كضواغط عندما تصبح مصادر للاهتمام أو القلق أو الإحباط ، و يحدث هذا إذا شعر الفرد العامل الذي يهتم بالتقدم أو الترقية أنها غير

ملائمة أو أن يشعر بالسخط العام في التوفيق بين طموحات مساره الوظيفي و بين منصبه الحالي

و- تخفيض كمية الإنتاج : يرتبط التخفيض في كمية الإنتاج بالتخفيض في الموارد البشرية عن طريق التسريح المؤقت أو الكلي للعمالة أو التقاعد المبكر، وحيث تسعى بعض المنظمات من أجل تخفيض النفقات ، فان عدد متزايد من العمال يعملون على تخفيض كمية الإنتاج أو يشعرون من خوف التخفيض في كمية الإنتاج ،و في كلتا الحالتين فإنها تمثل ضاغطا قويا ، وقد تكون لها تأثيرات سلبية على كل من الأفراد و المنظمات .

3-5- المصادر البيئية : .

تعتبر البيئة بمفهومها العام مصدرا أساسيا للضغوط النفسية و المهنية ، ونقصد بالبيئة هنا ببعديها أي بيئة العمل الداخلية و الخارجية. .

- فتشمل العوامل الخارجية الحالة الاقتصادية العامة ، فيمكن أن يسبب تذبذب الوضع الاقتصادي (صعودا أو نزول) ضغطا نفسيا ، فمن الظروف الاقتصادية السيئة كانخفاض الأجور و التضخم النقدي و ارتفاع الأسعار و تفاقم نسبة تسريح العمال و البطالة يؤدي بالضرورة إلى ظهور القلق حول الوظائف و سبل العيش و ما شابهها مما يؤدي إلى ظهور أنماط سلوكية سلبية أو غير مقبولة . فقد كانت حالة الكساد الاقتصادي في أواخر السبعينات مثلا من العوامل الضاغطة . مما أدى إلى ظهور أنماط سلوكية و اتجاهات غير منتظمة . كما يمكن أن يلعب الوضع الاقتصادي المزدهر دور الضاغط و ذلك عندما يفكر أحد المديرين مثلا في الفرص التي يمكن أن يستفيد منها و يقلق بشأن اتخاذ القرار الصحيح .

- بنفس الأسلوب يمكننا النظر في الآثار المحتملة للعوامل السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية ، فنلاحظ مثلا الضغوط التي يتعرض لها الأفراد و الجماعات أثناء فترات الحملة الانتخابية و ما بعدها ، و أثناء فترات التغيير الوزاري و الحكومي ، حيث تهدد مصالح الأفراد و تعدل مواقعهم و يصعب التنبؤ بسلوك القادة الجدد في كافة المواقع ، و أكبر مثال على ذلك ما حدث في الو.م.أ عند انتخاب (رونالد ريغان) للرئاسة مما أدى إلى حدوث نزعة متحفظة ، الأمر الذي سبب إرباكا في قاعات اجتماع مجالس الإدارة و لقاءاتهم

- و بالمثل يمكن للحركات الاجتماعية أن تكون سببا في إحداث الضغط ، فقد أثرت بطريقة أو بأخرى كل الحركات الداعية لحقوق الإنسان ، و حقوق المرأة ، و القضاء على الفقر ، ودعم أو معارضة الحكومات الأجنبية في أسلوب تفكيرنا و أداء أعمالنا .

- أما فيما يخص الجانب التكنولوجي فان التقدم الهائل في الميدان التكنولوجي قد أثار خوفا وأفرز تهديدات قوية بالنسبة لقطاع كبير من المسؤولية عن الإدارة في المؤسسات المختلقة.

- فقد ساهم التطور في تكنولوجيا الاتصال و نظم المعلومات و أنظمة الإنتاج و العمليات إلى إحداث تغيير جذري في قواعد المنافسة التقليدية و أصبح من الصعب الحفاظ على المكانة السوقية ما لم يكن هناك ابتكار و تطوير مستمر و عمل دءوب متواصل لخلق ميزة تنافسية في السوق و الحفاظ عليها .

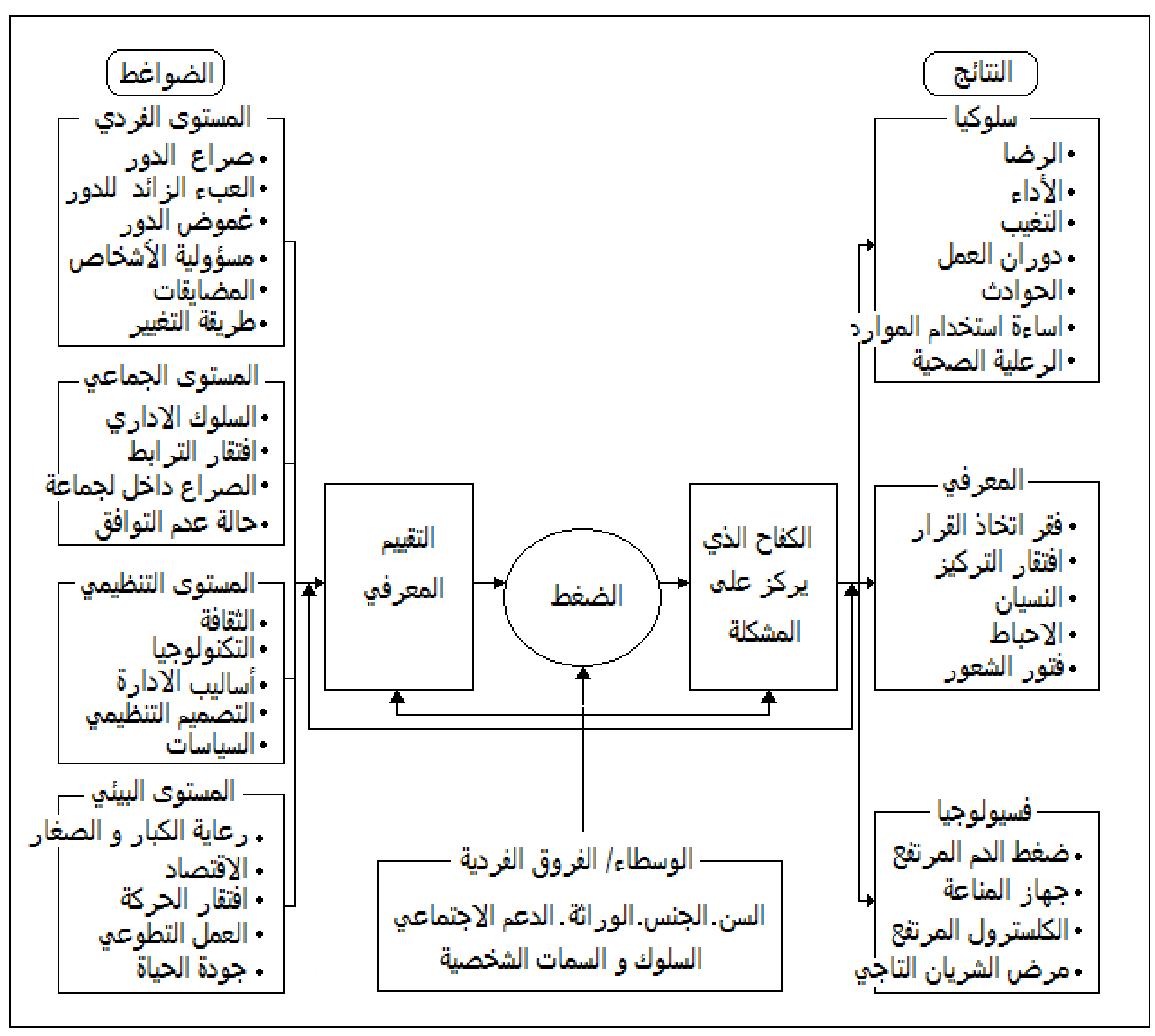
- كذلك فان البيئة المادية المباشرة للعمل تعتبر مصدرا قويا لضغوط العمل لأنها مرتبطة ارتباطا مباشرا بالصحة و السلامة المهنية ، ففي الو.م.أ يموت نحو 140،000 عامل سنويا بسبب الحوادث الصناعية ، كما يصاب أزيد عن 100،000 عامل بالعجز الكلي أو الجزئي

إضافة إلى تعرض ما يزيد عن 5 مليون موظف إلى شكل آخر من أشكال إصابات العمل في السنة الواحدة . [1] .

- و من المصادر الأخرى لضغوط البيئة المادية للعمل، و إن كانت تنطوي على نتائج أقل تأثيرا، كل من مستويات الإضاءة و الحرارة و التهوية و الزحام ، حيث أثبتت العديد من نتائج الدراسات على أنها مصادر محتملة لضغوط العمل.

- وبهذا نكون قد قمنا بعرض أهم الأسباب التي تحدث الضغوط النفسية و المهنية و التي تندرج بدورها ضمن ثلاثة مصادر كبرى ، و فيما يلي شكل توضيحي للمصادر المسببة للضغوط المهنية و أهم النتائج المترتبة عنها في جميع المستويات .

1- علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة_2000 ، ص 523 .



المصدر :

(O. Behling, C. Scriesheim and J. Tolliver, “Present Theories and New Directions in Theories of Work Effort”, Journal of Supplement Abstract Service of the American psychological Association. 1974, p. 94)

الشكل رقم (06): مصادر الضغط و النتائج المترتبة عنه .[1]

1- أ.د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق، ص 188.

6- عواقب الضغط المهني :

تعتبر تأثيرات و نتائج الضغط عديدة و متنوعة ، و بالطبع بعض التأثيرات تكون ايجابية مثل التحفيز الذاتي و الحث من أجل تحقيق الأهداف و أغراضه ، و بالرغم من ذلك تكون بعض عواقب الضغط سلبية و مضادة للإنتاج و هناك احتمال أن تكون خطيرة الآثار .

- لقد كشفت العديد من الدراسات أن من ضمن العوامل التي تؤثر على نتائج الضغط هي نوع التوظيف ، وقد أثبتت دراسة تم إجرائها في معهد البحث الاجتماعي في جامعة ، " ميشيجان " University ofMichigan، حيث تم اختيار عينة من 2010 موظف من أجل فحص العلاقة بين الضغط و عواقبه ، حيث تم تقسيم العينة إلى أربع مجموعات :

عمال المصانع (مهرة و غير مهرة) و عمال الإدارة (المحترفين و الغير محترفين) .

- وقد أظهر عمال المصانع أعلى معدل للتأثيرات الفردية ، في حين أظهر العمال الإداريين أقل معدلات للتأثيرات الفردية ، كما أظهر العمال الغير مهرة أكثر معدلات الملل و الفتور تجاه ظروف وظائفهم ، و قد تقاسم عمال المصانع المهرة بعض من هذه الضواغط و العواقب مع نظرائهم الغير المهرة و لكن ليس كلهم ، فقد أظهروا مستويات أعلى من المتوسطة في استخدام مهاراتهم و قدراتهم و لكن في المقابل أقل تحمل للمسؤولية و غموض أكثر ، كما أظهر العمال الإداريين المحترفين أقل معدلات للعواقب السلبية .[1]

- و أثناء فحص نتائج الضغط ، كان التمييز بين النتائج التنظيمية و الفردية التي سنقوم بتناولها بنوع من التفصيل فيما يلي :

1- أ.د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق، ص 200

1-6- العواقب الفردية :

يمكن أن يترتب عن ضغط العمل الكثير من الآثار على مستوى الفرد السلوكية منها و النفسية و الفسيولوجية ، فحينما يتجاوز المستويات العادية أو المألوفة ، تظهر ردود فعل سلوكية عديدة تشمل القلق و النزعات العدوانية و اللامبالاة و الملل و الاكتئاب و الإرهاق و السلوك المنفر و التوتر العصبي ، و في هذا الصدد كشفت نتائج إحدى الدراسات أن نحو نصف قوة العمل في الو.م.أ تواجه احباطات ذات علاقة بضغوط العمل ، من الممكن أن تحدث أسباب أخرى هذه الأنماط السلوكية أيضا إلا أن الضغط النفسي و المهني يتصدر الأسباب العديدة لهذه الأنماط .

- هناك نمطان سلوكيان يرتبطان بالضغط أثارا اهتماما متزايدا في الأوساط الأكاديمية و الإدارية هما إدمان الكحول و المخدرات و التبغ ، فإدمان الكحول مرض يرتبط بتناول كميات كبيرة من المشروبات الكحولية و المسكرات التي تنهك صحة الفرد و تضعف نشاطه في مجال عمله ، و يمكن للمدراء و الرؤساء من معرفة هذا المرض من خلال ملاحظة أعراض عديدة مثل البطء في العمل و التغيب المتكرر و سوء التقدير و فقدان التحكم على الأمور و المظهر المزري و التوتر العصبي و الشكوى المتكررة من المرض .

- إن التكاليف المرتبطة بالإدمان مرتفعة جدا سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة و قد قدرت بعض الشركات مثل شركة (AT and T)و شركة (Rockwell Int) أن إدمان المسكرات بين العاملين فيها يكلفها ملايين الدولارات سنويا و لا يقتصر الإدمان على الأمريكيين فقط بالطبع حيث يوضح استعراض الصحف و المجلات الدولية أن الإدمان يمتد عبر الحدود الدولية ، و الإدمان ولحسن الحظ من الأمراض التي يمكن علاجها و قد

باشرت العديد من المنظمات نشاطات علاجية لهذا المرض تتراوح بين التفاعل بصفة غير رسمية بين العمال و المدراء إلى إقامة مراكز علاج مزودة بالأخصائيين .

- أما فيما يخص آثار الضغط من الناحية النفسية فان الكثير البحوث و الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين الضغط و المشكلات و الاضطرابات الصحية ، و قد دفعت بعض الأبحاث الطبية بعض الباحثين إلى القول بأن أكثر من نصف عدد الأمراض تعود إلى أسباب ترتبط بالضغط النفسي و المهني و بالرغم من عدم وجود نسب مئوية ثابتة أو مؤكدة ، إلا أن كثير من المديرين يتفقون على أن المشكلات الصحية للعاملين ترتبط في الغالب بالضغط النفسي و من الممكن أن تؤدي إلى مشكلات تنظيمية عديدة .

- أما أنواع الاضطرابات العضوية التي ترتبط بطريقة أو بأخرى بالضغط فعديدة و متنوعة، فقد تظهر في شكل اختلالات بسيطة مثل العرق و جفاف الفم و رعشات برد و حمى و مشكلات تظهر في شكل إحباط و قلق و اكتئاب ، أو عواقب أكثر خطورة مثل ارتفاع نسبة الجلوكوز في الدم و سرعة ضربات القلب و ارتفاع ضغط الدم و أمراض شرايين القلب و الداء السكري الراجع إلى الارتفاع الهائل لنسبة الجلوكوز في الدم .

- كذلك من النتائج المترتبة عن الضغط ما يسمى بالإجهاد و هو عملية فسيولوجية تحدث نتيجة الضغط الشديد و الذي يؤدي إلى الإرهاق الوجداني و تبدد الشخصية و الشعور بقلة الانجاز .

2-6- العواقب التنظيمية :

إن العواقب التنظيمية للضغط المهني هي نتاج لعدد من النتائ ج السلوكية و المعرفية و الفسيولوجية و التي تترابط بشكل فردي ، أما بالنسبة للآثار التنظيمية للضغط المهني فإنها

تتفق في شيء واحد و هو أن ضغوط العمل تعني مزيد من التكلفة بالنسبة للمنظمات ، و على الرغم من أنه لا توجد إحصاءات دقيقة حول مقدار ما تتكلفه المنظمات أو الدولة أو الأفراد أنفسهم للتعامل مع الآثار السلبية لضغوط العمل ، إلا أن بعض التقديرات لتكلفة الضغوط تصل إلى ما يزيد عن 250 بليون دولار سنويا ، و تتضمن هذه الآثار الاتخاذ السيئ للقرارات و نقص القدرة على الابتكار و التطوير كما يعكس هذا الرقم الضخم التكلفة المصاحبة للمشكلات العقلية و العضوية الناتجة عن مواجهة الضغوط و التي تشمل تكاليف العلاج ، ساعات العمل المفقودة ، دوران العمل ، الغياب ، تعطيل الإنتاج و استهداف الحوادث ، و يمكن تصور مقدار التكلفة التي تتحملها المنظمات نتيجة ضغوط العمل إذا ما علمنا مساهمة جهة العمل في التأمين الصحي و كذلك مقدار التعويضات التي يقرها القانون عند تعرض العامل لإصابات العمل ، إضافة إلى أن الضغط الزائد يؤدي الى مشكلات تنظيمية أكثر أهمية و المتمثلة في نقص الرضا الوظيفي و الذي يتولد عنه مجموعة من النتائج غير المرغوبة مثل ارتفاع دوران العمل و الغياب و انخفاض الأداء .

- إن العلاقة بين الضغط المهني و الأداء شديدة التعقيد فمن الممكن أن يكون للضغط أثر سلبي أو ايجابي على الأداء ، أو قد لا يكون له أي أثر على الإطلاق ، فحينما يكون الضغط منخفضا أو منعدما ، يحافظ العاملون على مستويات أدائهم الحالية على وجه العموم ، وبذلك ينعدم النشاط أو الدافعية لأداء أكثر .

- أما في مستويات الضغط المنخفضة إلى المتوسطة ، فيتبين أن الناس ينشطون أو يستحثون لتحسين مستويات أدائهم ، و في الواقع هناك مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل كمثير للأداء إلا أن العامل الحاسم في هذه المسألة يتمثل في مدى الفترة الزمنية التي

يستطيع الشخص أن يؤدي فيها العمل في هذه الظروف الضاغطة.

- وحينما ترتفع مستويات الضغط إلى أقصى الدرجات ، يمكن أن ينخفض الأداء بصورة ملحوظة و يحدث هذا الوضع نتيجة لتكريس الشخص قدرا من جهده و طاقته لتخفيض الضغط أكثر من توجيه جهده نحو الأداء.

- و عندما يطول أمد الضغط على مستوى عال ، يحس الأفرا د بضرورة إجراء تغيير ما قبل أن يصيبهم الانهيار و قد تظهر في هذه المرحلة أنماط سلوكية سلبية مؤثرة على المستوى التنظيمي مثل : الغياب ، ترك العمل ، و البحث دوما عن دوران العمل .

- كذلك يمكن الاستدلال على الآثار التنظيمية المصاحبة لضغوط العمل من الإحصاءات التي نشرتها بعض الجهات المتخصصة في الو.م.أ و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

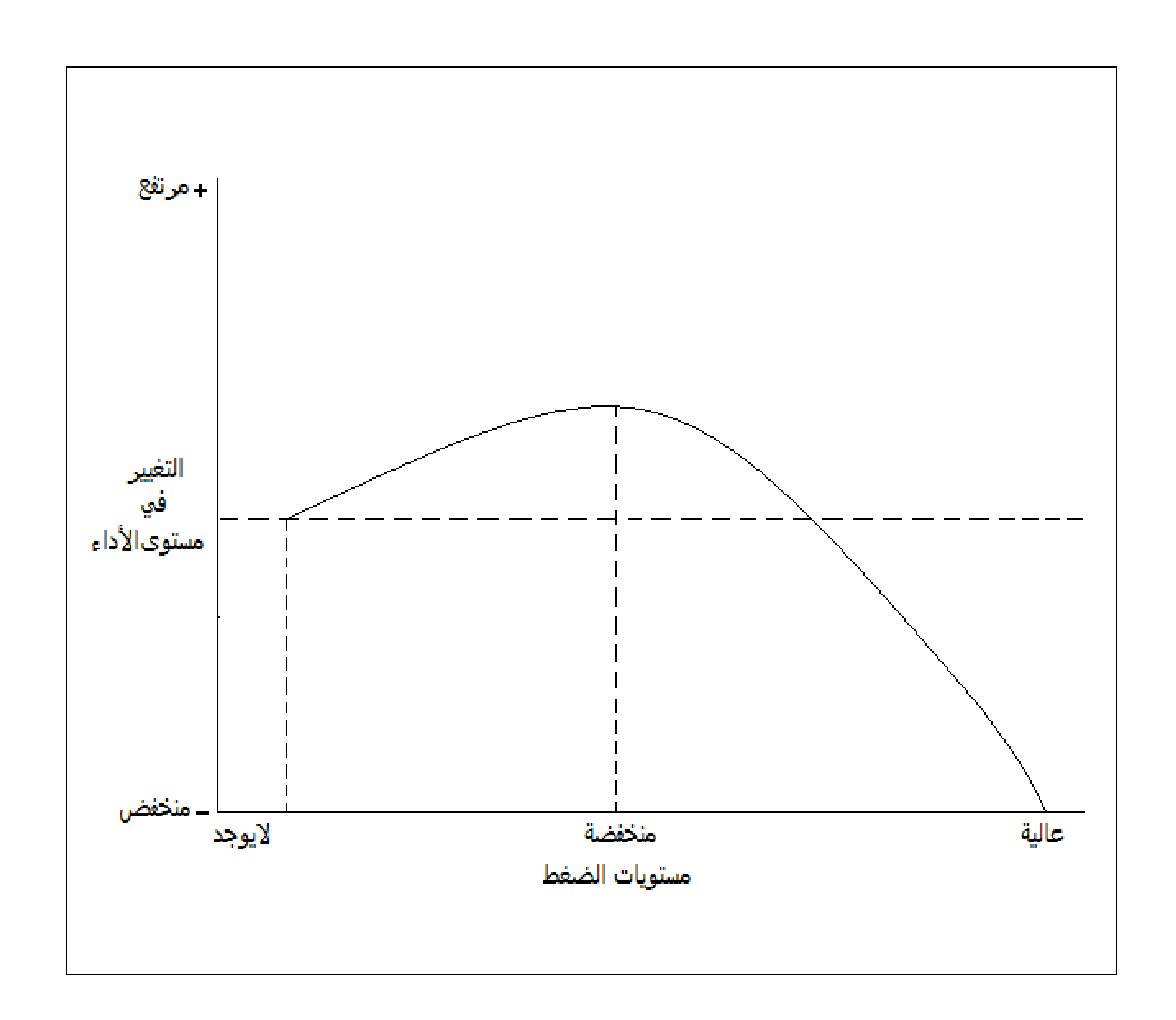
أ- يرجع ما بين 75-85 % من حوادث العمل إلى عدم المقدرة على التعامل مع الضغوط و هو ما يكلف الشركات نحو 32 بليون دولار سنويا .

ب- إن أمراض القلب الناتجة عن مواجهة الضغوط تعتبر هي المسؤولة عن فقدان ما يزيد عن 185 مليون يوم عمل .

ج- إن القلق الناتج عن الضغوط المهنية يتسبب في فقدان ما يزيد عن 10% من ساعات العمل اليومي .

د- إن الآثار المختلفة للضغوط تساهم فيما يزيد عن 60% من حالات العجز في الأجل الطويل تكلف المنظمات نحو بليون دولار سنويا في شكل تعويضات أو الإنفاق على العلاج

- وفيما يلي شكل يوضح أثر الضغط المهني على الأداء :



الشكل رقم (07): أثر الضغط المهني على الأداء.[1]

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق.ص 190

7- طرق علاج الضغوط المهنية و إدارتها :

من خلال ما قمنا بعرضه من تراث علمي فيما يخص الضغط المهني فقد تبين لنا أن الضغط المهني ليس بعيب أو خلل في الطريقة التي تدار بها المنظمات أو في طريقة تنظيم الأفراد في المنظمة ، بل هو حقيقة من حقائق الحياة اليومية و التنظيمية ، وكما قمنا بتوضيحه أن الضغط المهني يحمل آثارا سلبية وخطيرة أحيانا إذا ما تعدى المستويات العادية و لتجنب هذه الآثار السلبية هناك بعض الاستراتيجيات التي توصل إليها الباحثون من خلال الدراسات و البحوث التي قاموا بها من أجل علاج الضغط و إدارته ، و يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى مجموعتين رئيسيتين هما الاستراتيجيات الفردية و الاستراتيجيات التنظيمية .

7-1- الاستراتيجيات الفردية :

لا يجب على الأفراد في المنظمات الاعتماد على البرامج التنظيمية الرسمية للمساعدة في منع و إدارة الضغط ، حيث توصل الباحثون إلى اكتشاف العديد من الأساليب الفردية للتعامل مع الضغط و مسبباته ، و سنقوم فيما يلي بعرض هذه الطرق و الأساليب المستخدمة في منع و إدارة الضغط على المستوى الفردي ، وما تجب الإشارة إليه هو الاختلاف الكبير في فعالية هذه الأساليب ، فما يجده بعض الأفراد فعالا قد لا يجده البعض الآخر ، و لا يزال هناك قدر كبير فيما يتعلق بالفروق الفردية على نتائج إدارة الضغط لا نعرفه.

أ- ممارسة النشاطات الفردية : تعتبر ممارسة الرياضة من أهم النشاطات الفردية

للتخلص من الضغط و التوتر ، و من الواضح أن انتشار أندية أو مراكز الصحة و التمرينات الرياضية على مستوى كامل تراب الو.م.أ قد ارتبط ارتباطا وثيقا بالوعي بضرورة تخفيف تأثير الضغط ، حيث تبين من خلال الدراسات و الأبحاث المقامة من طرف الباحثين المختصين في الضغوط النفسية أن ممارسة النشاطات البدنية يؤدي إلى خفض نسبة السكر و نسبة الكلسترول في الدم إضافة إلى تجنب ارتفاع ضغط الدم الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تجنب الضغوط النفسية و المهنية.

ب- التقنيات المعرفية : و يعتبر الأسلوب المعرفي الأساس المنطقي للأساليب الفردية لإدارة الضغوط ، و الذي يعرف جملة من التقنيات المعرفية ، و هو أن يتم تخفيف استجابة الشخص للضواغط عن طريق العمليات المعرفية و الأفكار ، و الافتراض الأساسي لهذه التقنيات هي أن أفكار الأشخاص و التي توجد في مجال توقعات و اعتقادات الفرد هي عبارة عن سمات ، وتعمل هذه السمات على استخراج الاستجابات العاطفية للموقف فعلى سبيل المثال إذا وصف شخص خسارة الترقية على أنها موقف غير مرغوب فيكون استجابة الضغط للسمة و ليس للموقف ، و ترتكز التقنيات المعرفية لإدارة الضغوط على السمات المتغيرة أو المعرفية بحيث يقوم الأشخاص بتقييم للمواقف بشكل مختلف ، و تتمركز إعادة التقييم هذه على إزالة التشوهات المعرفية مثل:

- التضخيم (عدم الحصول على ترقية تمثل نهاية العالم بالنسبة للفرد العامل) .
- التعميم الزائد (عدم الحصول على ترقية يعني انتهاء مساري الوظيفي ، فلن تتم ترقيتي في أي وظيفة أخرى في أي مكان آخر) .
- إضفاء الطابع الشخصي (أنني لم أتحصل على ترقية ، فيتضح أنني شخص فظيع) .

و عليه فان لكل الأساليب المعرفية أهداف متشابهة و هي مساعدة الأشخاص على الحصول على سيطرة أكبر على تفاعلاتهم تجاه الضواغط عن طريق تعديل معرفتهم .

ج- التدريب على الاسترخاء : و الغرض من هذا الأسلوب هو تخفيض استفزاز الشخص و العمل على جلب شاكلة هادئة من الأمور ، فمن الناحية النفسية يؤدي الاسترخاء الناجح إلى الهدوء و الاستقرار النفسي و الشعور الصريح بالقدرة على التحكم و تخفيض القلق و التوتر ، أما من الناحية الفسيولوجية فيؤدي الاسترخاء إلى تخفيض ضغط الدم و معدل التنفس و نبضات القلب ، وتتضمن تقنيات الاسترخاء تمارين التنفس و استرخاء العضلات و التدريب الذاتي و الذي يجمع بين عناصر استرخاء العضلات و التأمل ، إلى جانب استراتيجيات الاسترخاء العقلية المتنوعة و التي تتضمن التخيل و التصور .

- و تتضمن الظروف التي تؤدي إلى تحقيق حالات الاسترخاء ، البيئة الهادئة و الوضع المادي المريح و العين المغلقة ، ويمكن القول أن استغراق لحظات قليلة للراحة العقلية من أنشطة الوظيفة ، حيث أن قضاء فترات قصيرة من الراحة من هذا النوع بشكل متكرر يكون أكثر استرخاء من ممارسة فترات أطول من الراحة و لكن بتكرار أقل .

د- التغذية الراجعة الحيوية : من خلال هذه الإستراتيجية يمكن تعليم الأفراد كيفية ضبط العمليات المتنوعة الداخلية التي تحدث في الجسم عن طريق استخدام تقنية التغذية الراجعة الحيوية ، في التغذية الراجعة الحيوية يتم اكتشاف و توسيع و عرض التغيرات الطفيفة التي تحدث في الجسم أو في العقل إلى الشخص ، و يتيح تسجيل الحاسب الآلي إمكانية أن يشهد الشخص التغيرات الدقيقة التي تحدث في معدل نبضات القلب و ضغط الدم

و الحرارة و نماذج موجات المخ و التي لا يمكن ملاحظتها طبيعيا ، حيث أن أغلب هذه العمليات تتأثر بالضغط .

- و من الممكن التعرف على الدور المحتمل للتغذية الراجعة الحيوية باعتبارها تقنية لإدارة الضغط الفردي من خلال الوظائف الجسدية ، و التي تكون لحد ما قادرة للخضوع للسيطرة الإدارية ، ويتضمن ذلك معدل ضربات القلب و توتر العضلات و درجة حرارة الجسم و حموضة المعدة و ضغط الدم ، و تتأثر أغلب هذه العمليات بالضغط ، و تكمن قوة التغذية الراجعة في قدرتها على المساعدة في الوصول إلى حالة من الاسترخاء و استعادة الوظائف الجسدية لحالة من عدم الضغط ، و تتميز تقنية التغذية الراجعة الحيوية بأنها توفر بيانات دقيقة عن الوظائف الجسدية ، و عن طريق تفسير التغذية الراجعة ، يعرف الأفراد مدى ارتفاع ضغط دمهم مثلا فيعملون على تخفيضه من خلال ممارسات خاصة .

- إن التدريب على التغذية الراجعة مفيد في تخفيض القلق و حموضة المعدة و بالتالي تخفيض احتمال حدوث قرحة المعدة إضافة إلى التحكم في القلق و الصداع ، وعموما تخفيض المظاهر الفسيولوجية السلبية للضغط ، و بالرغم من هذه النتائج الايجابية ، يجب أن يفهم الأشخاص المتطلعين إلى التغذية الراجعة الحيوية للتحكم في الضغط ، أن النجاح يتطلب التدريس و استخدام المعدات التي قد تكون باهظة الثمن .

- إضافة إلى هذه الاستراتيجيات الفردية هناك استراتيجيات أخرى حققت شهرة و نجاحا كبيرا في الدول الغربية و خاصة في الو.م.أ ، لكنها لم و لن تلقى نجاحا في المجتمعات الإسلامية نظرا لأنها تتعارض مع العقيدة و الفكر الإسلامي ، و من أهم هذه الاستراتيجيات ما يسمى بالتأمل حيث أن أنماط التأمل التي استطاعت تحقيق نجاح في الدول الغربية

مستمدة جميعها من الفلسفات الشرقية كالبوذية و الكنفوشيوسية و غيرها .

2-7- الاستراتيجيات التنظيمية : .

على الرغم من الأهمية الكبيرة للاستراتيجيات الفردية في مواجهة الضغوط إلا أن المسؤولية الأكبر لإدارة الضغوط المهنية تبقى من نصيب المنظمة ، حيث تمارس المنظمات سياسات مختلفة من شأنها أن تعالج أو تمنع الضغوط النفسية و المهنية و تختلف هذه السياسات و الاستراتيجيات نظرا لاختلاف الأسباب و الضواغط حيث أن أسباب الضغط هي التي تحدد الإستراتيجية الفعالة لإدارته ، و فيما يلي نقوم باستعراض أهم الاستراتيجيات التنظيمية لإدارة الضغط المهني: .

أ- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة و التنظيم : إن المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين و الرؤساء في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم للمبادئ المتعارف عليها في الإدارة و التنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم ، حيث أن تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم التعليمات اللازمة و النمط القيادي المناسب و المتابعة المستمرة يخلق لديهم حالات الضغط. .

- كذلك الحال بالنسبة لفقدان السيطرة و التحكم و الرقابة على الأتباع و المرؤوسين بالنسبة للرئيس ، لذلك فان تعهد الإدارة العليا بممارسة مبادئ الإدارة و التنظيم بشكل جيد من شأنه أن يخلق حالة من الانضباط الإداري و التنظيمي في مستويات الإدارة الدنيا ، لذلك فعلى المديرين و الرؤساء الاطلاع على مبادئ الإدارة و التنظيم و تطبيقها بحذافيره ا حيث أن خرقها يؤدي بالضرورة إلى تعظيم ضغوط العمل. .

ب- إعادة تصميم الوظائف : تفقد العديد من الوظائف معناها و قيمتها للعديد من

الأسباب منها زيادة التخصيص بالقدر الذي يفقد الموظف أي لذة في أداء العمل ، و ينقلب العمل إلى روتيني ممل ، كما تفقد الوظائف معناها و أهميتها من انعدام القدرة في التأثير على عمل الآخرين أو عدم الحصول على المعلومات كاملة عن الأداء و الانجاز في العمل أو عدم احتياج الوظيفة إلى خبرات و مهارات متنوعة.

- و عليه يكون العلاج أو الوقاية متمثلة في تصميم الوظائف بالشكل الذي يجعلها ذات معنى و أهمية ، و يتحقق ذلك من خلال ضمان قيام الوظيفة بالعديد من الأنشطة و المهام ، كما تتيح مقدارا مناسبا من السلطة للأداء ، و تقدم معلومات للفرد عن مدى تقدمه في الانجاز .

ج- إعادة تصميم هيكل التنظيم : تعاني المنظمات كل فترة زمنية مشاكل تنبع من تغيرات في هياكل الوظائف و العلاقات و السياسات و الإجراءات ، و يؤدي هذا التغيير إلى لقاء مزيد من الضغوط النفسية و المهنية على العاملين ، و يمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط ، فمثلا إضافة مستوى تنظيمي جديد ، أو تخفيض مستوى الإشراف ، أو دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى إدارتين اصغر في الحجم أو إنشاء وظائف مثل "مساعد مدير" يمكنها أن تحل كثير من المشاكل ، و يضاف إلى ذلك إمكانية توصيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات و إعادة تصميم إجراءات العمل و تبسيطها و تصميم الدورات و النظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام و الوظائف ، والنظر في هيكل المقررات الوظيفية الذي يناسب حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية .

د- نظم للمشاركة في اتخاذ القرارات : يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالاغتراب و ضغوط العمل و يقيد المديرين

أن يشيعوا نظم المشاركة في اتخاذ القرارات ، و من أمثلة نظم المشاركة : اللجان ، برامج الشكاوي ، برامج المشاركة في الأرباح و الملكية و تشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطتهم لمرؤوسيهم .

ه- الكشف عن مسببات ضغوط العمل : يمكن للمدير وأخصائي شؤون الأفراد من خلال تيقظهم و حساسيتهم للعمل أن يكشفوا وجود بعض مسببات الضغوط النفسية للعمل . و في واقع الأمر يمكن أن نقول أن أشياء كثيرة من حولنا يمكن أن تسبب هذه الضغوط سواء لأسباب إنسانية أو جسمانية أو كيماوية موجودة في العمل ، فقد يكتشف أحد المديرين أن الضوضاء الموجودة في مكان عمل مرؤوسيه تسبب التوتر و الضغوط لبعضهم ، و قد يكتشف أخصائي الأمن الصناعي أن الأبخرة المتصاعدة من بعض المواد أثناء تخزينها تسبب قلق و اضطراب العاملين بالمخازن ، و قد يلاحظ رئيس أحد المصانع أن مشرفي خط الإنتاج يشعرون بتعارض و نزاع بين أوامر رؤسائهم المباشرين و تعليمات أخصائي الأمن و أخصائي الرقابة على الجودة و التعرف على هذه المسببات تمكن المديرين و خاصة الأخصائيين من إدارة الأفراد من إيجاد حلول لها.

و- الأنشطة العلاجية في مناخ العمل : تسعى المنظمات التي تعترف بتأثير ضغوط العمل على سلوك عامليها في إنشاء أنظمة تعيين مستشار نفسي و اجتماعي للعمل ، و تخصيص قاعات و نوادي و مراكز لممارسة التمارين الرياضية و غرف معزولة و حجرات للتركيز و الاسترخاء لاكتشاف العقل الباطني ، هذا و قد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة و غريبة في هذا المجال ، فقد انشئوا حجرة تسمى (حجرة السلوك العدواني) تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات (إشارة إلى الأشخاص مصدر

الضغوط) و على الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب هذه الأكياس لكي يفرغ مشاعره العدوانية الناتجة عن الضغط . [1] .

- لقد توافرت معلومات كثيرة حول الضغط المهني في العشرية الأخيرة ، ومع ذلك فهناك حاجة لمعرفة المزيد قبل أن يتمكن من معرفة أسباب و آثار الضغط و تحديد أفضل الطرق لعلاجه و لكن وجود الضغوط في قائمة الاهتمامات الرئيسية للإدارة يعتبر في حد ذاته علامة ايجابية .

- وفيما يلي جدول استراتيجيات التعامل مع الضغط لصاحبيه (أندرو دي سيزلاكي)و(مارك جي والاس) في كتابهما السلوك التنظيمي و الأداء :

الاستراتيجيات الفردية	الاستراتيجيات التنظيمية
•الكشف الطبي •التمارين الرياضية •الراحة و الاسترخاء •اهتمامات خارجية •التأمل •الوعي الذاتي •فرص عمل بديلة	•تعديل و تنقيح أساليب الاختيار والتوظيف •برامج تدريبية حديثة •اعادة تصميم الوظائف •برامج مساعدة العاملين

جدول رقم (01): استراتيجيات التعامل مع الضغط. [2]

1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي_مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، الطبعة الثامنة_الإسكندرية 2002 ، ص 422.

2- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق ، ص192

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

1- مفهوم الصراع التنظيمي

2- الصراع التنظيمي بين نظرة كلاسيكية و نظرة معاصرة

3- طبيعة الصراع التنظيمي

4- مراحل الصراع التنظيمي

5- مصادر الصراع التنظيمي

6- آثار الصراع التنظيمي

7- أساليب و استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي

- الفصل الثالث : الصراع التنظيمي .

1- مفهوم الصراع التنظيمي :

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي و مادام كذلك فهو في تفاعل و تعامل مستمر مع البيئة و المحيط الخارجي بما في ذلك و خاصة الأفراد المحيطين به ، حيث أن هذا التفاعل لا يؤدي دائما إلى اتفاق و انسجام الأفراد مع بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى ظاهرة سيكولوجيةِ معروفة و هي ظاهرة الصراع .

- و عليه فان الصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد و يسعى لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف و عليه فهو ظاهرة طبيعية و رد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد و الخطر الخارجي .

- هذا بالنسبة للصراع بمفهومه العام ، حيث أن هذه الظاهرة يمكن ملاحظتها في بيئة العمل و الميدان المهني و التنظيمي ويطلق عليها حسب أدبيات علم النفس العمل و التنظيم اسم الصراع التنظيمي ، و قبل التطرق إلى تحديد مفهوم الصراع التنظيمي و عرض التعاريف التي وردت فيه سنقوم بعرض سلوك في إحدى المنظمات في الو.م.أ الذي قام بعرضه كل من (أندرو دي سيزلاكي) و (مارك جي والاس) في كتابهما السلوك التنظيمي و الأداء ، حيث سيتضح لنا مفهوم هذه الظاهرة من خلال هذا المثال :

- لقد تفوق (جون بروكس فوكوا) John Brooks Fuqua بعد 28 عاما ، على الكثير من خصومه حينما قام بتحويل شركته من محطة وحيدة للتلفزيون في ولاية جورجيا ، إلى مؤسسة صناعية متنوعة بلغ رقم مبيعاتها 1.6 بليون دولار في السنة لتصبح إحدى المؤسسات الكبرى في جنوب الو.م.أ ، و في أواخر عام 1980 أعلنت شركة (فوكمو) في

هدوء تحولا آخر حيث عزم السيد (فوكوا) على جعل الشركة شركة خاصة و ذلك بشراء كل أسهمها .

بدأت القصة في هدوء تام عندما تقدمت شركة (فوكوا) بشراء كل أسهمها البالغ عددها 12.9 مليون سهم بواقع عشرين دولار للسهم الواحد ، أو بمبلغ إجمالي يساوي 258 مليون دولار، و قد كان سعر السهم في بورصة نيويورك وقتها 15 دولار، بعد مرور أقل من أسبوعين عرضت (فورستمان ليتل) Forstman Little، شركة صغيرة للاستثمار في نيويورك ، مبلغ 25 دولار للسهم الواحد لتصبح القيمة الإجمالية للأسهم مبلغ 322.5 مليون دولار.

قام أربعة من كبار مديري شركة (فوكوا) بعرض مزايدة (فورستمان) على مجلس إدارة الشركة دون استشارة رئيسهم المباشر و بسبب جرأتهم قام السيد (فوكوا) بفصلهم عن العمل فورا ، و قد روى أحد المديرين المفصولين لممثل أحد أجهزة الإعلام بأطلنطا أن ما حدث بالضبط أنه كان جالسا عندما أخبرنا بفصلنا عن العمل " لأنكم لا تعملون لصالح الإدارة ".[1]

- يمثل هذا الموقف نموذجا للسلوك الذي يحدث غالبا في المنظمات و هو الصراع التنظيمي حيث ينشأ لدى الأفراد في المنظمات و مختلف الوحدات المكونة للتنظيم نظرا للتباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها الأطراف الأخرى ، و حينما يحدث التفاعل بين هذه الوحدات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع بينها .

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق. ص 281.

- و عليه يظهر الصراع التنظيمي عندما يظهر عدم اتفاق حول موضوع أو قضية معينة الأمر الذي يجعل الأطراف المتصارعة تعبر عن رفضها لبعضها البعض و ذلك من خلال قيامها بمجموعة من التصرفات و السلوكات ، إذن فالصراع التنظيمي هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ، كما يمكن اعتباره بأنه إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرار ، و قد أشار معظم الباحثين في المجال التنظيمي إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين من مستويات المنظمة يعتبر كحافز و مصدر من مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد و الجماعات و لكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها ايجابية

- و لتوضيح مفهوم الصراع أكثر سنقوم بعرض تعاريف لمجموعة من الباحثين نذكر منها:

" هو العملية التي يعتمد فيها فرد معين محاولة إفشال جهود Robbins- تعريف (روبنس)

فرد آخر بطريقة تؤدي إلى فشل هذا الأخير في تحقيق أهدافه ."

- أما (كيلي) Kelly سنة 1969 فيعرف الصراع التنظيمي : "هو نتيجة جانبية للتغير و أنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة و يمكن أن يكون الصراع هادفا و فعالا بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات و المواهب و الكفاءات الفردية و الجماعية الكامنة" .

فيقول بأنه " الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و Smith- أما (سميث)

الممارسات و الأهداف المختلفة ."

2- الصراع التنظيمي بين نظرة كلاسيكية و نظرة معاصرة :

- لقد تغيرت النظرة للصراع التنظيمي بين التيار الكلاسيكي القديم و التيار المعاصر ، حيث يرى أصحاب الاتجاه الكلاسيكي التقليدي أن الصراع التنظيمي ظاهرة غير مرغوب فيها ، ويجب تقليله إلى أدنى حد ممكن أو إزالته نهائيا والقضاء عليه إن أمكن الأمر ، و ذلك من خلال الاختيار السليم للأفراد ، و التدريب ، و توصيف الوظائف ، و إعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على التقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه . و لقد أوضح (الشرقاوي) 1992 أن أصحاب تلك النظرة يتناولون الصراع على أنه نوع من النقص ، و القصور الناتج عن الهيكل التنظيمي ، و غالبا ما يؤدي هذا الصراع إلى التأثير على كفاية و فعالية المنظمة ، وبصفة عامة ، فان أصحاب هذه النظرة يرون أن علاج النتائج السلبية الصراع يكمن في معالجة جوانب القصور في الهيكل التنظيمي بالدرجة الأولى و يتضح من هذا الافتراض أن الجهود الإدارية لمعالجة الصراع التنظيمي يجب أن توجه إلى تحسين العديد من الأبعاد التنظيمية مثل : تحسين قنوات الاتصال ، وتحديد المهام ، و الاختصاصات الوظيفية ، و الاهتمام بصياغة القوانين و الإجراءات التنظيمية كوسائل أساسية لعلاج الصراع . ويتضح كذلك أن عدم قدرة الإدارة على تكوين الهيكل التنظيمي المناسب يمكن أن يؤدي إلى تزايد حدة النتائج السلبية للصراع التنظيمي الأمر الذي يؤدي إلى مجموعة من النقاط أهمها :

أ- عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين يؤدي إلى فقدان التنسيق مما ينعكس سلبا على العمل و الإبداع .

ب- من سلبيات الصراع التنظيمي أنه يقلل من الشعور بالانتماء للمنظمة و من ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه الخاصة .

ج- وجود الصراع في وحدة تنظيمية معينة يؤدي إلى انتشاره عبر كافة وحدات التنظيم .

- لقد تغيرت النظرة للصراع التنظيمي مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و مع ما قدمته من مفاهيم جديدة للسلوك التنظيمي عامة و الصراع التنظيمي خاصة حيث اعتبرت أن للصراع التنظيمي فوائد كبيرة تعود على المنظمة إن أُحسنت الإدارة تسييره و إدارته ، حيث يدعوا التيار السلوكي إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد و اعتبر السلوكيون أن الصراع في مستوياته العادية ذو طابع ايجابي فهو عبارة عن مواجهة بين الوحدات التنظيمية التي تعزز و تفيد أداء المنظمة ، و هو قد يؤدي إلى زيادة الوعي بالمشكلات التي لابد أن تحدد و البحث عن حلول فعالة تؤدي عموما إلى تغيير ايجابي ، و لتوضيح ايجابيات الصراع التنظيمي سنقوم بعرض المثال التالي الذي يعبر عن سلوك الصراع التنظيمي الايجابي :

- دخل قسمين في مستشفى في نزاع حول أفضل طريقة لإيصال العناية الصحية للعائلات ذات الدخل المحدود فكلا القسمين اتفقا على الهدف و لكن الاختلاف كان على الكيفية لتحقيق ذلك ، و مهما كان ذلك فان العائلات ذات الدخل المحدود ستحصل على عناية طبية أفضل بعد فض النزاع [1].

- لقد تناول السلوكيون الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة تنظيمية طبيعية حتمية ، تصاحب

1- أ.د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق، ص249 .

التفاعلات الإنسانية داخل المنظمة ، و لا يمكن التخلص منه بل ينبغي إدارته و تحقيق أقصى

استفادة ممكنة منه حيث تتجلى أهم ايجابياته في النقاط التالية :

أ- يؤدي إلى مشاركة بناءة من كافة الأفراد في العمليات التنظيمية .

ب- يساعد على تنمية المهارات و الأفكار والإبداع و رفع مستوى الأداء الناتج عن المنافسة الايجابية.

ج- يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة و الأفراد .

- و ما تجب الإشارة إليه أن ايجابيات الصراع التنظيمي تتوقف على مستوى شدة الصراع التنظيمي حيث أن الظاهرة إن تعدت المستويات العادية فقدت الايجابيات المذكورة سالفا الأمر الذي يؤدي إلى بروز سلبيات الصراع و من ثم يصبح كتهديد خطير على الأفراد و المنظمة .

3- طبيعة الصراع التنظيمي :

إن التكلم عن طبيعة الصراع التنظيمي هو إبراز مستويات الصراع و أشكاله حيث تحدث هذه الظاهرة في مستويات مختلفة من مستويات التنظيم متخذة بذلك أشكالا مختلفة و سنقوم بعرض ذلك بشيء من التفصيل فيما يلي :

3-1- مستويات الصراع التنظيمي :

يمكن أن يحدث الصراع التنظيمي في مستويات مختلفة من مستويات التنظيم و هي :

3-1-1- المستوى الفردي: ينشأ الصراع في هذا المستوى بين فردان أو أكثر و هو كنتيجة لتعارض الأفراد و اختلافهم حول هدف أو موضوع أو قضية معينة .

3-1-2- المستوى الجماعي: يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها نظرا لظهور الاختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل .

3-1-3- المستوى التنظيمي: يظهر في حالة وجود اختلاف أو تعارض في وجهات النظر، أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية حول موضوع أو قضية تنظيمية ما داخل وحدة تنظيمية معينة ، و يأخذ هذا المستوى عدة أبعاد و هي :

أ- الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر أو الوحدات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي .

ب- الصراع العمودي : و يحدث بين القائد و الأتباع في العمل و ينتج عن عدم الاتفاق على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

ج- صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الفرد أدوارا مختلفة في مجال عمله مما يستدعي وجود أهداف مختلفة فتتداخل هذه الأهداف وتتعارض فيما بينها فينتج عنه ما يسمى بالصراع الذاتي .

د- صراع المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين باستعمال عدة أساليب أبرزها استعمال الدعاية و الاشهارات و غيرها .

3-2- أشكال الصراع التنظيمي :

مثل تعدد مستويات الصراع التنظيمي ، يتخذ هذا الأخير أشكالا عديدة و مختلفة منها أربعة أشكال الأكثر أهمية و انتشارا و هي :

3-2-1- صراع الأهداف : ينشأ هذا البعد حينما تتداخل و تتعارض الأهداف فيما بينها حيث يسعى أحد أطراف الصراع إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الطرف الآخر ، ويحدث هذا الشكل في مستويات عديدة ، حيث ينشأ بين الأفراد و الجماعات و بين وحدات التنظيم ، كما يمكن أن ينشأ على مستوى الفرد نفسه وذلك من خلال صراع الدور كما أشرنا إلى ذلك سابقا حيث تتداخل أهداف الفرد فيما بينها .

3-2-2- الصراع الفكري : و يطلق عليه كذلك الصراع الإدراكي حيث ينشأ هذا الشكل

حين يحمل أحد طرفي الصراع أفكارا لا تنسجم مع أفكار الطرف الآخر ويحدث هذا الشكل بين الأفراد و بين الجماعات .

3-2-3- الصراع العاطفي : و يسمى كذلك بالصراع الوجداني و ينشأ حينما تتعارض مشاعر و أحاسيس أحد أطراف الصراع مع مشاعر و أحاسيس الطرف الآخر ، و نظرا لأن العاطفة هي خاصية شخصية و فردية فان هذا الشكل يحدث في مستوى واحد و هو المستوى الفردي أي هو صراع يحدث بين الأفراد .

4-2-3- الصراع السلوكي : ففي هذا الشكل يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات أو سلوكات لا تلق قبولا من طرف أفراد و جماعات أخرى .

4- مراحل الصراع التنظيمي :

إن الصراع التنظيمي كغيره من الظواهر السيكوتنظيمية يمر بعدة مراحل حيث تتميز كل مرحلة بمجموعة من الخصائص و المميزات ، و ما تجب الإشارة إليه أن كل مرحلة من مراحل الصراع تتطلب مجموعة من المهارات و السلوكات و ذلك من أجل تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية و المهمة ، ويمكن تقسيم مراحل الصراع التنظيمي إلى خمس مراحل أساسية :

4-1- مرحلة الصراع الخفي :

و تسمى كذلك بمرحلة الصراع الكامن ، و هو أول مرحلة من مراحل الصراع حيث يكون هذا الأخير الأخير مكبوتا و لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع رغم وجود الأسباب ، حيث تظهر بعض الحالات التي تؤثر على الأفراد في التنظيم الذين سيتحولون لا محال إلى أطراف للصراع ، و من أبرز هذه الحالات : التنافس على الموارد المحدودة أو الحاجة إلى الاستقلالية و تشعب الأهداف .

4-2- مرحلة إدراك الصراع :

و في هذه المرحلة يتم إدراك الصراع حيث تظهر بوادر الظروف و المعطيات التي تخلق المناخ المواتي لنشؤ الصراع حيث أن هذه الظروف و المعطيات لا تقود بالضرورة إلى صراع ، ولكن إذا نشأ الصراع في المنظمة تكون بعض هذه الظروف و المعطيات بالضرورة إحدى مسبباته ، و تتمثل هذه الظروف و المعطيات في هذه المرحلة فيما يلي :

أ- ضعف نظام الاتصالات و ظهور معوقاته : و نعني بذلك معوقات الاتصالات في

العمل خاصة ما يرتبط بمعاني الكلمات ، و صعوبة فهم وجهة نظر الطرف الآخر ، و ما يترتب عليها من مشكلات تتعلق بالقيم و الأفكار الإيديولوجية و الأهداف التي لم تطرح بعد بصورة واضحة .

و قد أشارت بعض الدراسات في مجال الاتصال التنظيمي أن استخدام المصطلحات العلمية ، و عدم كفاية ووضوح المعلومات ، و انتشار الضوضاء كلها معوقات للاتصالات و عوامل دافعة لنشأة الصراع ، و تزداد إمكانية حدوث الصراع إذا كانت هناك معلومات أكثر أو أقل مما تتطلبه طبيعة التفاعل الاجتماعي في المنظمة .

ب- تشعب التنظيم و تعدد مستوياته : ونقصد بذلك كثرة العلاقات الرسمية في المنظمة و ازدياد حجمها ، كذلك تعدد التخصص في مجالات معينة ، كذلك التباين الفكري و الثقافي و العرقي و المهني بين الأفراد العاملين ، اظافة إلى تعدد الأنماط القيادية ، و نظم المكافآت ، و الترابط بين مجموعات العمل .

ج- النمط العدائي للسلوك الفردي : و نقصد به الاستعدادات العدوانية التي يتميز بها بعض الأفراد في التنظيم و هي راجعة لعوامل تربوية و نشوئية و حتى وراثية ، و قد أشارت بعض الدراسات إلى أن العاملين الذين لهم قيم مختلفة هم أكثر احتمالا للوقوع في صراع مع بعضهم البعض .

د- محدودية الموارد : إن الموارد المحدودة في المنظمة تخلق التنافس بين قوى التنظيم المختلفة في سبيل الحصول على الإمكانات الضرورية لانجاز العمل و تحقيق النتائج ، حيث أن الطريقة التي يتم بها توزيع هذه الموارد و أولويات ذلك التوزيع على مجموعات العمل تمثل نقطة البداية في إثارة النزاع .

و- توجه الإدارة لتخفيض العمالة : إن لجوء المنظمات إلى تخفيض العمالة لظروف الركود الاقتصادي أو انتقال ملكية المنظمة من شخص لآخر أو تحويلها من صناعة لأخرى يشكل أحد عوامل إثارة النزاع. .

4-3- مرحلة الشعور بالصراع :

إذا استطاعت الظروف و المعطيات السالفة الذكر إلى إثارة قدرا من التذمر و الاستياء بين العاملين ، فان ذلك غالبا ما يقود إلى الشعور بالصراع ، حيث يتولد شعور شخصي داخلي بالصراع فعلى المستوى الفردي مثلا يشعر الفرد العامل بالقلق و التوتر و الغضب مما يؤدي كل طرف إلى المشاركة في الصراع لتحقيق أهدافه.

4-4- مرحلة الصراع العلني :

و تسمى كذلك بمرحلة الصراع المكشوف ، و في هذه المرحلة يطفوا الصراع على السطح ويصبح معلنا عنه ، و يتم التعبير عنه سلوكيا الأمر الذي يؤدي إلى نجاح أحد أطراف إلى تبني بعض الممارسات و السلوكات التي تهدف إلى خلق صعوبات للطرف الآخر في سعيه لتحقيق أهدافه.

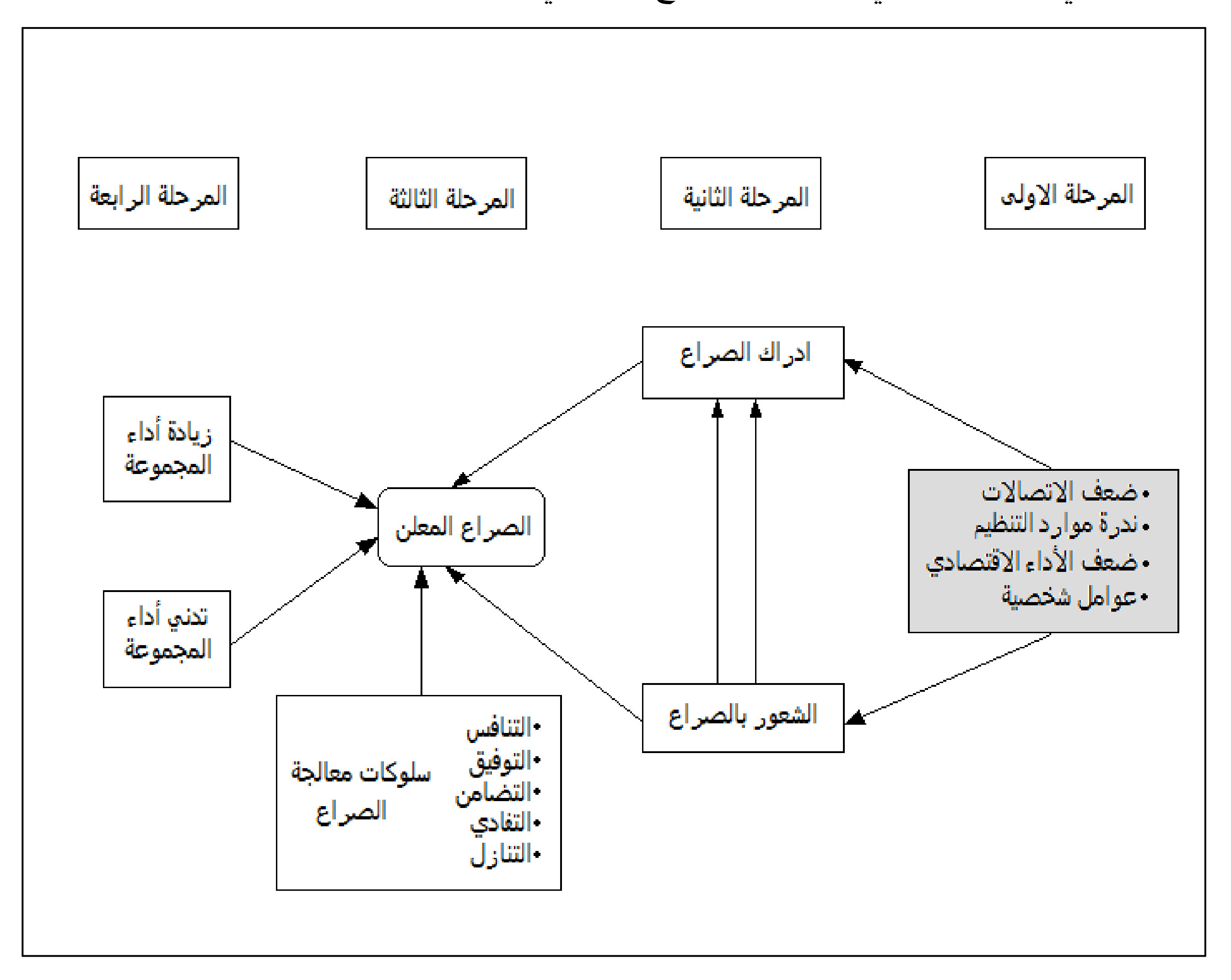
- تشمل هذه المرحلة سلوكات متعددة تمتد من سلوك يتسم بالممارسات غير المباشرة إلى صراع مفتوح يتسم في أغلب الظروف بالعنف و اللجوء إلى استخدام القوة ، و في هذه النقطة تحديدا تبدأ مبادرات الإدارة لاحتواء الصراع لإدارته و تسييره.

4-5- مرحلة ما بعد الصراع :

و هي مرحلة تحديد النتائج المترتبة عن الصراع (حيث سيتم التطرق إلى هذه النتائج

بالتفصيل لاحقا) و تكمن أهمية هذه المرحلة في تحديد النتائج الايجابية و النتائج السلبية المترتبة عن الصراع مما يسهل على المنظمة الحد من النتائج السلبية و القضاء عليها ، و استخدام ايجابياته لتحقيق أداء أفضل.

- فيما يلي شكل توضيحي لمراحل الصراع التنظيمي :



الشكل رقم (08): مراحل الصراع في التنظيم [1].

1-www.altawail.com_arabic_Management Consilting and Training_Organizational conflit.

5- مصادر الصراع التنظيمي :

إن الأسباب و العوامل المولدة للصراع التنظيمي عديدة و متنوعة أهمها ظهور معوقات الاتصال ، المشكلات التنظيمية ، وغيرها من الأسباب المذكورة في العنصر السابق ، لكن ما يجب الإشارة إليه هو أن جميع أسباب الصراع التنظيمي تندرج ضمن ثلاثة مصادر رئيسية ، حيث سنقوم بعرضها بشيء من التفصيل فيما يلي: .

5-1- تعارض الأهداف :

يعتبر تعارض الأهداف من أهم مصادر الصراع و أكثرها حدوثا ، و الذي يعرف بالتعارض و الاختلاف و عدم الاتفاق حول موضوع أو اتجاه نشاط الجماعة ، و هو المعيار الذي يتم بموجبه تقييم الأداء و تنظيم الانجاز ، و هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الأهداف في المنظمات و هما توجه الوقت و الهدف ، و العوائق التي تحول دون انجاز الهدف ، فينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (سواء كانت طويلة الأمد أم قصيرة الأمد) من جهة ، و الاختلاف في الهدف (اقتصادي ، تكنولوجي ، علمي ، مرتبط بالسوق) من جهة أخرى؛ حالة من التمايز بين الأطراف المتصارعة سواء كانت جماعات أو أفراد أو منظمات و في حالة تفاعل الأطراف المتمايز ة فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف مصدرا مباشرا للصراع التنظيمي.

إذا اعتبرنا أن انجاز إحدى الجماعات لأهدافها يقف حائلا دون انجاز جماعة أخرى لأهدافها فينشأ عن ذلك عائق لانجاز هذه الجماعة لأهدافها مما يؤدي إلى نشوء الصراع بين الجماعتين ، و لتبسيط الفهم سنقوم بعرض مثال عن تعارض الأهداف بين الجماعات ، الذي قاما بعرضه كل من (اندرو دي سيزلاقي) و (مارك جي والاس) في كتابهما السلوك

التنظيمي و الأداء .

- فكرت إحدى الشركات الأم الكبرى لتسويق السيارات في الو.م.أ في تطوير محرك جديد لسيارتها الصغيرة الحجم ، و بما أن هذا المشروع الجديد يتطلب استثمارا رأسماليا كبيرا ، فقد قررت الإدارة العليا لهذه الشركة إدخال المحرك الجديد في واحدة من شركات تصنيع السيارات التابعة لها مثل : (شيفروليه ، أو بونتياك ، أو بويك ، أو كاد يلاك...) ، و بما أن المحرك سيحقق ميزة تنافسية في السوق ، فقد تتطلع كل شركة من شركات التصنيع إلى هذا المحرك الجديد ، غير أن واحدة من بين هذه الشركات هي التي ستقوم باستلام المحرك على المدى القريب ، وبذلك تواجه الشركات الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها.[1]

- يتضح لنا من خلال المثال المذكور أن صعوبة الشركات الأخرى في تحقيق أهدافها سيؤدي بها لا محال إلى دخولها في صراع مع الشركة التي استلمت المحرك نظرا لأن هذه الأخيرة ستتمكن من تحقيق ميزة تنافسية ومن ثم تحقيق أهدافها على حساب أهداف الشركات الأخرى ، ولا يقتصر تعارض الهدف في هذا المثال على تمايز الهدف فحسب ، و إنما يشتمل كذلك على التمايز في الفترة الزمنية المتمثلة في أن واحدة من هذه الشركات ستتمكن من تحقيق أهدافها قبل الشركات الأخرى .

2-5- متطلبات اتخاذ القرار :

إن ثاني أهم مصدر من مصادر الصراع التنظيمي يتعلق بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق. ص 272

حيث أن هذه المتطلبات تستفيد منها الجماعات المتفاعلة التي ستتحول فيما بعد إلى أطراف متصارعة إن تعلق الأمر بهذه المتطلبات .

إن متطلبات اتخاذ القرارات يحددها عاملان رئيسيان هما : درجة الغموض في المهام و توفر الموارد ، و سنقوم بعرض ذلك بشيء من التفصيل فيما يلي :

أ- درجة الغموض في المهام : تشير عبارة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الأساسية للسلوك التنظيمي عامة ، و السلوك داخل الجماعة خاصة ، حيث أن المهام التي تؤدى بواسطة الأفراد و الجماعات و الوحدات التنظيمية تتطلب قدرا من تدفق وصول المعلومات و درجة معينة من تحليلها و فهمها قبل أن تتخذ الوحدات التنظيمية القرارات المناسبة ، فكلما زادت درجة الغموض في مهمة معينة ، زادت الحاجة إلى معلومات إضافية وكنتيجة حتمية لذلك ينشأ الصراع بين الوحدات التنظيمية المتفاعلة عندما تحتاج إحداهما إلى معلومات اظافية قبل الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة .

ب- توفر الموارد : و هو العامل الثاني الذي يحدد متطلبات اتخاذ القرار ، حيث يحدث الصراع التنظيمي عندما تتفاعل الوحدات التنظيمية ، أفرادا كانوا أو جماعات حول الموارد المتاحة و المحدودة في نفس الوقت و التي تحتاجها جميع الوحدات لانجاز أهدافها .

و ما تجب الإشارة إليه أنه من الضروري على المنظمة ، بل و من الواجب أن تقوم بتوزيع الموارد المالية و البشرية و المعدات المحدودة بين الوحدات المختلفة بصورة كافية و عادلة في نفس الوقت ، غير أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا و عادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة

للجماعات الأخرى نظرا لأن الأفراد و الجماعات في المنظمة يقومون بمقارنة الموارد التي يحصلون عليها مع الموارد التي يتحصل عليها الأفراد و الجماعات الأخرى .

غالبا ما تصاب الوحدة التنظيمية التي ترى أنها لا تتلقى قسطا كافيا و عادلا من الموارد بإحباط ، مما يولد لديها نظرة عدائية تجاه المنظمة و الوحدة الأخرى ، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل : حجب المعلومات استهداف الحوادث إحداث الاختلالات التنظيمية و غيرها من السلوكات المعبرة عن الرفض و العدوان.

3-5- توقعات الأداء : .

يتعلق أهم ثالث مصدر من مصادر الصراع التنظيمي بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على أعمال الجماعات الأخرى ، فمثلا : يقوم الجراحون في المستشفى بأداء أعمالهم بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح ، كذلك لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكابح ، كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسا ت ، و يمكن القول أن انجاز و أداء وحدة تنظيمية معينة يتوقف على انجاز وحدة أخرى لمهامها وفقا لظاهرة تنظيمية تعرف بالاعتماد المتبادل .

- إن الاعتماد المتبادل بين مجموعتين أو أكثر هو مدى الحاجة لتنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء و هناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي : الاعتماد المشترك ، الاعتماد المتسلسل ، الاعتماد التبادلي :

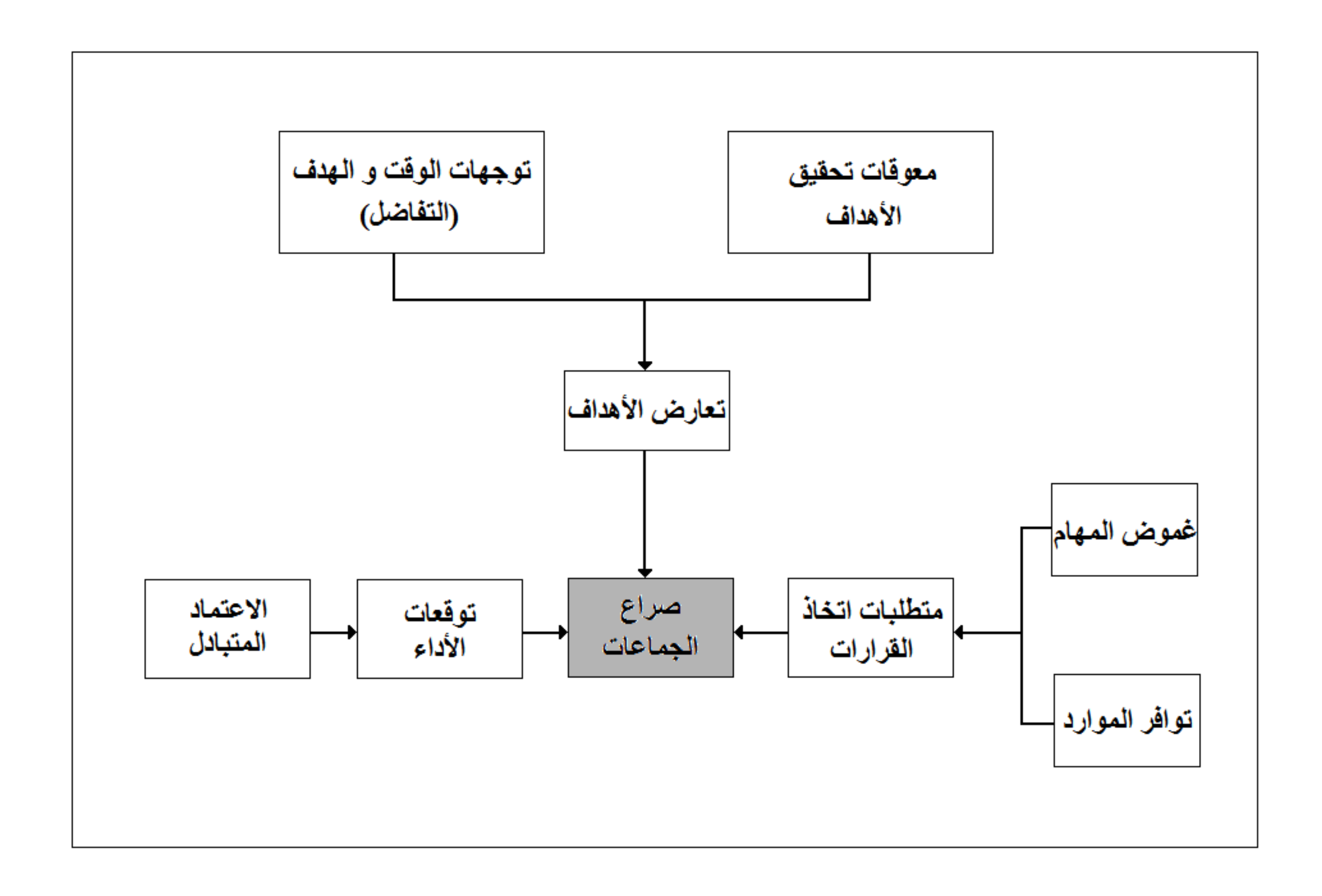
- فنقصد بالاعتماد المشترك الحالة التي تكون فيها الوحدات مستقلة نسبيا عن بعضها البعض إلا أن كلا منها تقدم إسهاما متميزا للمنظمة الأم و تتلقى دعما منها .

- بينما يشير مصطلح الاعتماد المتسلسل حينما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعة أخرى .

- أما الاعتماد التبادلي فينشأ عندما تتبادل الجماعات المدخلات و المخرجات .

إن الأنواع المذكورة للاعتماد المتبادل مرتبة ترتيبا تصاعديا من الاعتماد المشترك الذي يعتبر اضعف اعتماد متبادل إلى الاعتماد التبادلي الذي يعتبر أقوى اعتماد متبادل ، و عليه كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلي ، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها ، أدى ذلك إلى تزايد احتمال حدوث الصراع ، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة ، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى فمن الممكن أن ينشأ صراع بينها ، و يتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.

- و فيما يلي شكل بياني يوضح مصادر الصراع التنظيمي و العلاقة الكامنة بين هذه المصادر :



الشكل رقم (09): مصادر الصراع التنظيمي .[1]

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق. ص 273

6- آثار الصراع التنظيمي :

نقصد بالآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي النتائج و جميع التغيرات التي تحدث على جميع مستويات التنظيم سواء كانوا أفراد أو جماعات ، حيث أن التكلم عن نتائج الصراع التنظيمي يعني التطرق إلى سلبياته و ايجابياته على سواء ، و بما أننا تطرقنا إلى ذلك في العنصر الثاني من هذا الفصل ، فسنقوم في هذا العنصر بعرض آثار الصراع التنظيمي و ذلك بعرض التغيرات التي تحدث في التنظيم ، حيث أن هذه التغيرات تحدث على مستويين هامين : تغيرات داخل الجماعات ، و تغيرات بين الجماعات :

6-1- تغيرات داخل الجماعات :

عند دخول جماعة من جماعات

التنظيم في صراع يمكن ملاحظة أربعة أنماط من السلوك : **أ- تزايد درجة التماسك بين أعضاء الجماعة :** حيث أن دخول الجماعة في صراع مع جماعة أخرى يعني تعرضها لتهديد خارجي ، الأمر الذي يدفع بأفرادها إلى التكاتف و التعاون و التماسك كوحدة واحدة ، حيث تحاول كل جماعة أن تؤكد على وحدة هدفها ، و بذلك تصبح كل جماعة أكثر جاذبية و أهمية بالنسبة لأعضائها ، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ظهور سلوكات مقبولة كالولاء و المواكبة ، فيما تطرح الاختلافا ت الشخصية جانبا و توجه الأفراد نحو التركيز على المصلحة العامة على حساب المصلحة الخاصة ، و عموما يمكن القول أن الصراع الذي يحدث خارج الجماعة يؤدي إلى خفض الصراع داخل الجماعة الواحدة.

ب- توجه

.

المجموعة نحو أداء المهام : إن دخول الجماعة في صراع يؤدي ذلك بأفرادها إلى الابتعاد عن التراخي و الخمول و التبديد ، كما يتم تجنب الاختلالات التنظيمية حيث توجه كل الجهود لمقابلة التحدي و المواجهة الذي تفرضه الجماعة الأخرى و يصبح المدراء و القادة أكثر جدية بخطورة مهمتهم المتمثلة في توحيد الجهود وخلق الروح الجماعية و ولاء الأفراد لبعضهم البعض .

ج- التركيز المتزايد على التنظيم : و نقصد به الرجوع لمبادئ الإدارة العلمية في التنظيم ، و ذلك لتحقيق المهام بنجاح ، حيث يتم التركيز على الأنظمة و الإجراءات الرسمية و مركزية المسؤوليات ، كذلك استخدام الأسلوب العلمي و التقني للوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة وحلول للمشكلات الإدارية ، إضافة إلى إتباع نظام التخصص في العمل و إتباع الهيكل التنظيمي و التسلسل الرئاسي في الاتصالات الإدارية ، و الابتعاد عن استعمال التنظيم الغير رسمي و الاتصالات الغير رسمية.

إن التركيز على التنظيم كما هو معروف لا يؤدي بدوره إلى تحقيق أداء أفضل ، و إنما يتم من خلاله تجنب الاختلالات التنظيمية و ضمان نجاح المهام المسطرة من طرف الإدارة العليا ، و بمعنى آخر أن التنظيم لا يحقق بدوره نتائج ايجابية و لكنه يجنب المنظمة النتائج السلبية.

د- الاتجاه نحو اوتوقراطية القيادة : إن ظهور القيادة الدكتاتورية يعتبر كنتيجة حتمية سببها التوجه نحو أداء المهام و التركيز على التنظيم ، الأمر الذي يؤدي إلى ضيق فرص المشاركة في إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات مما يؤدي بدوره إلى خفض احتمال حدوث الصراع داخل المجموعة نظرا لأن هذا الأخير يحدث كنتيجة للتعارض في الأهداف

و الأفكار ، فبتبني الأسلوب الدكتاتور ي يزول التعارض و الاختلاف و بذلك تزداد الحاجة إلى قيادة قوية و حاسمة تتميز بالجد و الصرامة في إصدار الأوامر و متابعتها ، و يصبح المدراء و القادة في هذه الحالة أكثر حزما و جدية و ذكاء في إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات العاجلة.

2-6- تغيرات بين الجماعات :

نفس الشيء كذلك بالنسبة للتغيرات التي تحدث عند نشوء الصراع بين جماعتين أو أكثر حيث يمكن ملاحظة أربعة أنماط من السلوك و التي تتمثل فيما يلي :

أ- تزايد العداء و الاتجاهات السلبية : إن نشوء الصراع في المنظمة يؤدي بالجماعات المتصارعة إلى النظر إلى بعضها البعض نظرة عدائية وتلجأ كل مجموعة إلى استخدام مجموعة من الأساليب و الطرق يتم من خلالها إلحاق أضرار معنوية بالمجموعة الأخرى ، ونلتمس ذلك من خلال الأساليب المستخدمة من طرف الأحزاب السياسية في فترة الحملات الانتخابية ، فعلى سبيل المثال يقوم كل حزب و الذي يعتبر كطرف للصراع بإخفاء و تغطية الجوانب الايجابية للحزب الآخر و إظهار سلبياته و ذلك عن طريق الدعاية و جميع الوسائل المستخدمة في الحرب النفسية.

نفس الشيء بالنسبة لجماعات العمل في التنظيم فعلى الرغم من أنها تحت غطاء منظمة واحدة إلى أن دخولها في صراع يؤدي بتطور الاتجاهات السلبية نحو بعضها البعض (بين الجماعات) ، الأمر الذي يؤدي إلى ترجمة هذه الاتجاهات السلبية فيما بعد إلى سلوكات و تصرفات غير مرغوبة كحجب المعلومات و إحداث الاختلالات التنظيمية لإلحاق الضرر بالمجموعة الأخرى و غيرها من الظواهر التي تعود بالضرر على المنظمة .

ب- التنميط السلبي : ونقصد به استخدام الصفات السلبية ، فمع تزايد حدة النزاع و تطور النظرات و الاتجاهات المشوهة و السلبية يظهر التنميط السلبي كنتيجة حتمية . بالاظافة إلى أسلوب إظهار سلبيات المجموعة الأخرى كأسلوب لإلحاق أضرار معنوية بها ، تلجأ المجموعات المتصارعة إلى وصف بعضها البعض بصفات سلبية لا وجود لها في حقيقة الأمر ، و اختلاق بعض الصفات السلبية وإلصاقها بالمجموعة الأخرى ، مما يؤدي بالإدارة العليا إلى الحذر من المجموعة المتهمة و مراقبتها مراقبة شديدة دون أي سبب حقيقي يستدعي ذلك .

لذلك فان هذه الطريقة التي تلجأ إليها المجموعات المتصارعة تعتبر جد خطيرة لأنها تزيد في شدة الاتجاهات العدائية و بالتالي تزيد في شدة الصراع في جانبه السلبي .

ج- ضعف الاتصال : و نقصد بالاتصال بين الجماعات المتصارعة حيث أن هناك علاقة طردية بين الاتصال و التفاعل من جهة و بين الصراع التنظيمي من جهة أخرى ، فكلما زادت حدة الصراع التنظيمي انخفضت الاتصالات التنظيمية و بالتالي ينخفض التفاعل و العكس ، كلما انخفضت حدة الصراع زاد تدفق المعلومات و بالتالي يزداد التفاعل ، إضافة إلى ذلك فان التفاعل مع المجموعة الأخرى أو الطرف الآخر للصراع يتعارض مع تضامن و تماسك عناصر المجموعة الأولى ، على اعتبار أن التآخي مع العدو يعتبر سلوكا شاذا و منحرفا و لا يسمح به في التنظيم .

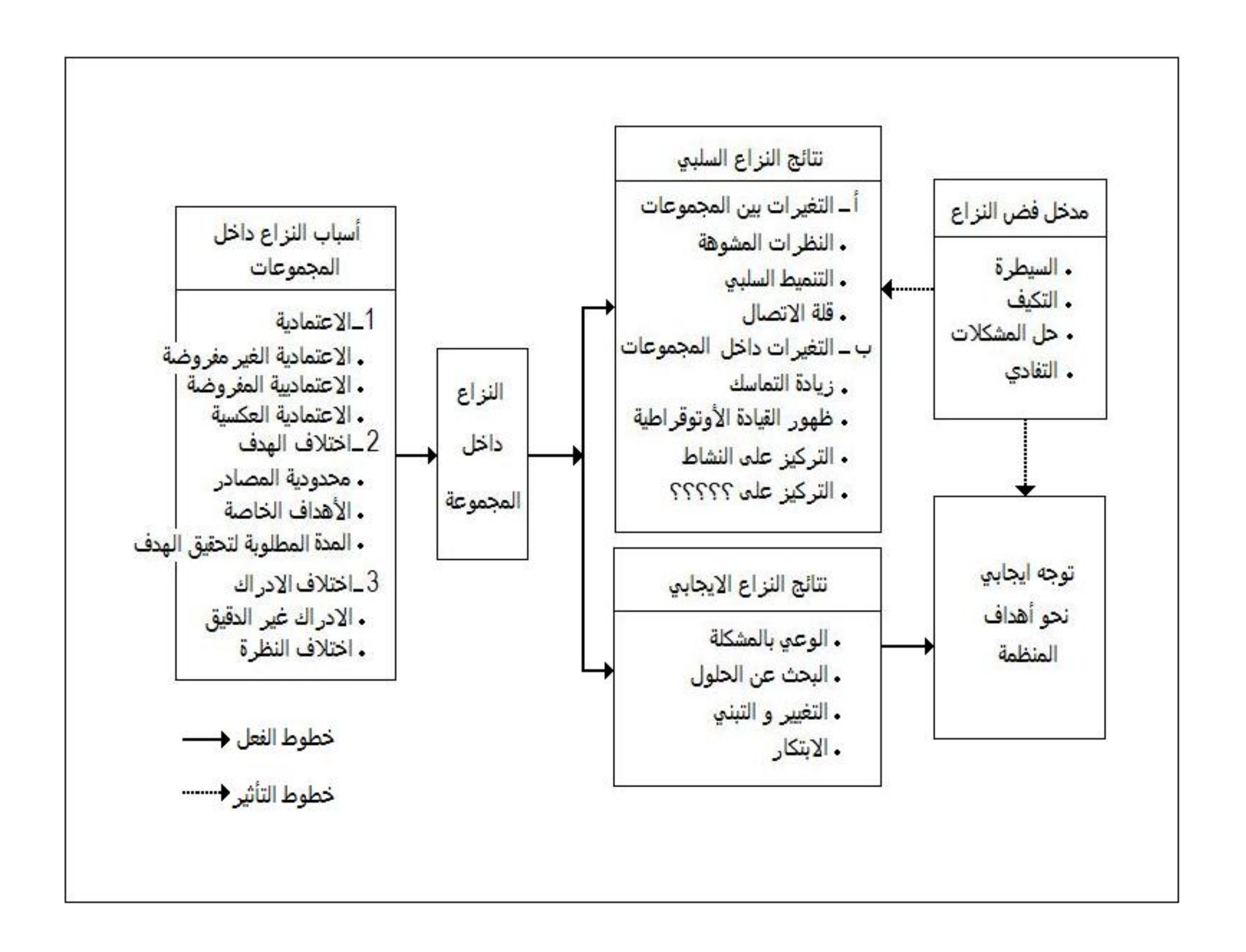
إن انخفاض تدفق المعلومات بمجرد زيادة شدة الصراع يحدث بطريقة لاشعورية ، فبالإضافة إلى ذلك تلجأ المجموعات المتصارعة إلى حجب المعلومات عن بعضها البعض بصورة شعورية و مقصودة ، وذلك باستعمال معوقات الاتصال كسلاح ضد المجموعة

الأخرى ، فبحجب المعلومات الضرورية ينخفض التنسيق و بالتالي ينخفض أداء المجموعة الأخرى ، مما يلحق الضرر ليس على المجموعة فحسب و إنما على المنظمة ككل .

د- الرصد الدقيق للأنشطة : إن الصراع التنظيمي يؤدي بالجماعات المتصارعة إلى التركيز على مراقبة أنشطتها ، و ما تجب الإشارة إليه أن مراقبة نشاطات جماعة ما ليس بغرض تقييم أدائها و لكن لرصد النشاطات الغير شرعية و التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها ، يؤدي رصد الأنشطة بدوره إلى إتباع الجماعات المتصارعة لسياسة الانكماش و ذلك لحجب الرؤية للجماعة الراصدة و كذلك منع تسرب المعلومات لها

- يتضح لنا من خلال العرض السابق أن جميع هذه النتائج و الآثار المترتبة عن الصراع التنظيمي هي عبارة عن ردود فعل طبيعية للصراع بغض النظر عن ايجابياتها و سلبياتها ، ومن خلال العرض السابق أيضا يمكننا ملاحظة الفرق بين التغيرات داخل الجماعة الواحدة و التغيرات بين الجماعات ، حيث أن التغيرات داخل الجماعة الواحدة هي عبارة عن تغيرات ايجابية يمكن الاستفادة منها واستخدامها لصالح التنظيم ، بينما تتميز التغيرات بين الجماعات بالخصائص السلبية و التي يجب على المنظمة الحد منها و القضاء عليها لأنها تلحق أضرارا بالمنظمة .

- و فيما يلي شكل توضيحي يبين أسباب الصراع داخل الجماعة ، و التغيرات التي قمنا بعرضها فيما سبق ، حيث أن هذه التغيرات و الآثار تنقسم إلى نقاط سلبية و أخرى ايجابية:



المصدر:

O.Behling. C. Scriesheim and J. Tolliver, "Present Theories and Directions in Theories of Werk Effort", Journal of Supplement Abstract Service of the American Psychological Association. 1974, P. 94

الشكل رقم (10): الآثار المترتبة عن الصراع داخل المجموعة.[1]

1- أ.د.عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار . محمد بن مترك القحطاني: المرجع السابق، ص 259

7- أساليب و استراتيجيات معالجة الصراع التنظيمي :

لقد ظل علماء السلوك و المديرون الممارسون في المجال التنظيمي يبحثون لسنوات عديدة عن الطرق التي يمكن من خلالها معالجة الصراع التنظيمي ، و قد ركز علماء السلوك على البحث في أسباب الصراع ، فمن خلال تحديد أسباب الصراع يسهل اختيار الطريقة و الأسلوب الملائم لمعالجته ، و سنقوم بعرض هذا العنصر بشيء من التفصيل و ذلك بتناول أساليب معالجة الصراع من جهة ، و استراتيجيات إدارة الصراع من جهة أخرى .

7-1- أساليب معالجة الصراع :

تتوقف كيفية إدارة الصراع التنظيمي على نتائجه و آثاره ، ايجابية كانت أم سلبية ، فمن الضروري أن تكون للإدارة العليا القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السيئة على الأداء التنظيمي ، حيث أن لأسلوب معالجة الصراع صلة وثيقة بحسم الصراع القائم ، فيري (أندور دي سيزلاكي) و (مارك جي والاس) في كتابهما السلوك التنظيمي و الأداء أن لأسلوب معالجة الصراع التنظيمي بعدين أساسيين هما :

أ- التعاون : و هو محاولة أحد الأطراف تأمين مصالح الطرف الآخر .

ب- الافتئات : و هو محاولة أحد الأطراف تأمين مصالحه فقط .

و تنبثق من خلال هذين البعدين خمسة أساليب رئيسية لمعالجة الصراع و هي :

7-1-1- التنافس : مفاده هو التغلب على الطرف الآخر بمحاولة تعزيز الطرف الأول على حساب ذلك الطرف ، و يتمثل أحيانا في استخدام القوة لإنهاء الصراع و قد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم في هذا الأسلوب ، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع وقت ممكن و يشمل هذا الأسلوب إما على تدخل السلطة العليا أو السياسة .

7-1-2- التساهل : وفي هذا الأسلوب يعطي طرف أفضلية لمصلحة غيره على مصلحته و ذلك بهدف الإبقاء على علاقات حسنة ، و يعتبر هذا الأسلوب سلبي في حل الصراع لكونه ينطوي على مشاركة سلبية في عمل الفريق.

7-1-3- التجنب : مفاده إهمال طرف الصراع لمصالحه و مصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض و الاختلاف و بالتالي الانسحاب من موقف الصراع ، ويستخدم هذا الأسلوب حينما تكون المشكلة ضئيلة و لا تحتاج إلى وقت كبير .

7-1-4- التعاون : و هو محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين ، فبموجب هذا الأسلوب تعمل الأطراف المتصارعة معا لتحقيق مطالبهم ، و تقوم بمناقشة القضايا بشكل مفتوح و صريح ، كذلك يتم في هذا الأسلوب تبادل المعلومات بغرض الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف و لا يترتب عليه أي خسارة بالنسبة لأي طرف .

7-1-5- التسوية : و يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التقليدية في إدارة الصراع و فيه تسعى أطراف الصراع إلى حل مقبول و ذلك من خلال محاولة تحقيق مصالح الطرفين بصورة جزئية من خلال التعاون و التضحية ، أي تحقيق جانب من طلب كل طرف و على كل طرف أن يتنازل عن شيء ذي قيمة ، و يعتبر القرار المتوصل إليه ليس مرضيا للطرفين بصورة كاملة بل وسيطا بينهما و هي بمثابة علاقة أخذ و عطاء متبادلة بين الطرفين و لا ينتج عنها رابح أو خاسر . و الجدول التالي يعطي تفصيلا أكثر عن هذه الأساليب الخمسة و المواقف المناسبة لاستخدام كل أسلوب :

أساليب معالجة الصراع	المواقف المناسبة لاستخدام الأسلوب
التنافس	1- عندما يحتاج الأمر إلى الحسم و سرعة البت مثل الحالات الطارئة 2- في المسائل الهامة حيث يتطلب الأمر تطبيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين مثل: خفض التكاليف وتطبيق أنظمة و أسس للانضباط غير مستحسنة . 3- في مسائل حيوية لصالح الشركة عندما تدرك أنك على صواب .
التعاون	1- إيجاد حل متكامل عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل و التوفيق . 2- عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم . 3- الخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين . 4- إيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح . 5- للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما .
التسوية	1- عندما تكون الأهداف هامة إلا أنها لا تستحق الجهد أو التعويق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشددا. 2- عندما تكون الأطراف المناوئة لبعضها و المتعادلة في درجة السلطة ملتزمة بأهداف مشتركة . 3- للوصول إلى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة . 4- للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح . 5- كأسلوب بديل في حالة فشل أسلوب التنافس و التعاون .
التجنب	1- عندما يكون الأمر قليل الأهمية . أو عندما تكون هناك مسائل هامة و ملحة . 2- عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك . 3- عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف . 4- تهدئة الأعصاب و استعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل . 5- عندما تحل جميع المعلومات محل القرار الفوري . 6- في حالة إمكانية قيام آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فاعلية . 7- عندما تبدو الأمور عرضة أو تكون أعراضا لمسائل أخرى .
التساهل	1- عندما تكتشف أنك على خطأ أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم و تظهر الاعتدال و التفكير الصائب . 2-عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية للآخرين أكثر مما هي بالنسبة لك ، عليك إرضاء الآخرين و الإبقاء على روح التعاون . 3- التقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرون و تكون خاسرا . 4- في الحالة التي يكون التناسق و الاستقرار ضروريين بوجه خاص . 5- إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتطور من خلال تعلمهم من أخطائهم . 6- إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا .

المصدر:

K. W Thomas ;"Toward Multidimentional Values in Teaching :The Example of Conflict Behaviors". **Academy of Management Review,** 1977, vol. 2, table 1,P 487

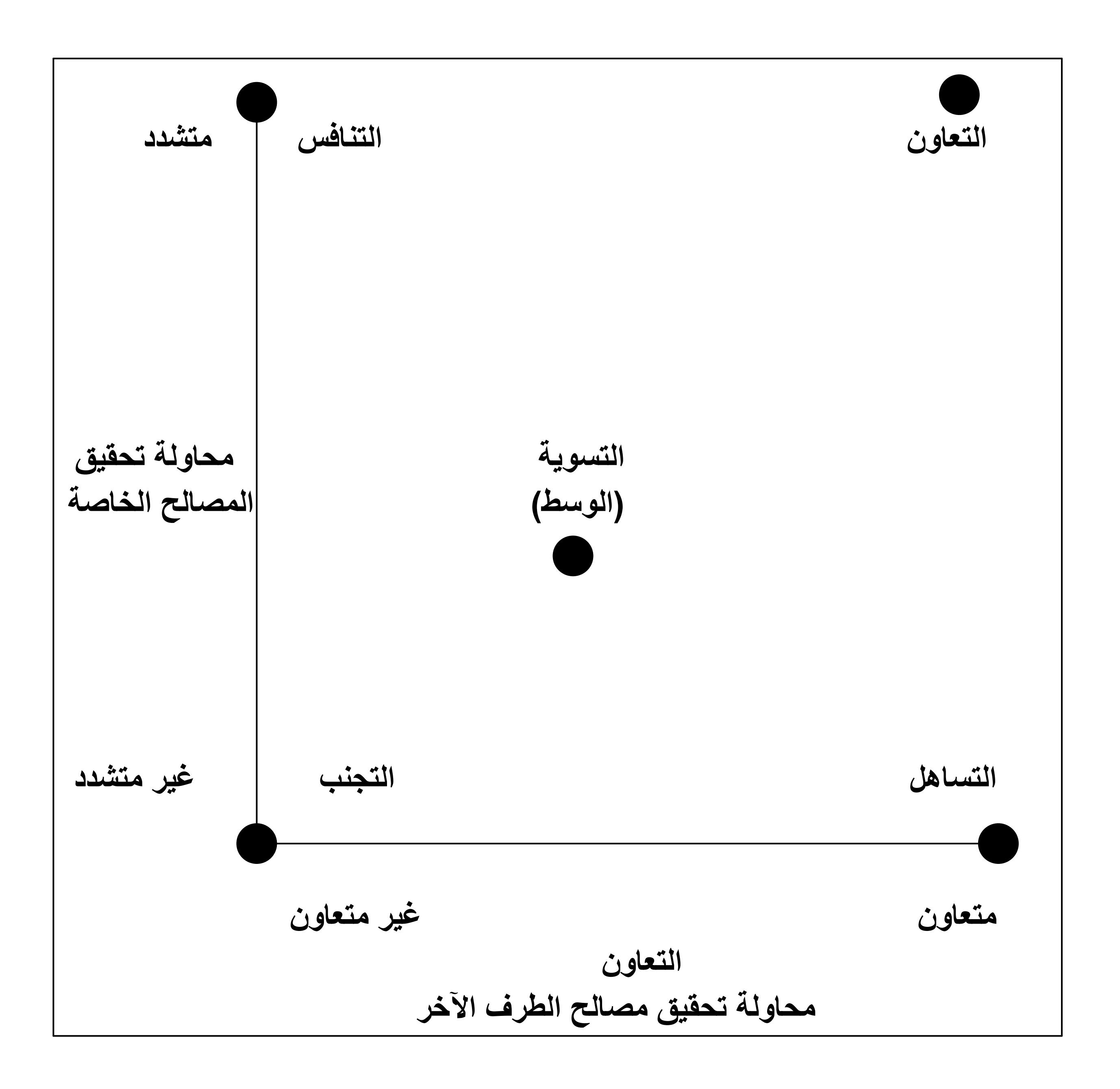
جدول رقم (02): الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع. [1]

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق. ص 278

- يعتمد اختيار الأسلوب المناسب لمعالجة الصراع على عدد من العوامل المرتبطة بالموقف الذي حدث فيه الصراع ، ومن بين أهم هذه العوامل أهمية القرار المراد اتخاذه في ذلك الموقف ، و القوة النسبية التي يتميز بها كل طرف من أطراف الصراع ، و كذلك موقع الأطراف المتصارعة في التنظيم ، على اعتبار أن الموقع التنظيمي يحدد نسبة القوة ، و المثال التالي يوضح ذلك : قد يرى أحد المسئولين في النقابة مثلا أن الرواتب و المزايا الإضافية ذات أهمية قصوى بالنسبة لأعضاء النقابة في المفاوضات القادمة مع الإدارة بشأن قضية ما ، على أنها هامة بالدرجة التي تجعل هذا المسؤول يعتقد أن هذا الموقف يستدعي استخدام أسلوب التنافس المباشر .

- لقد توصل الباحثون في الو.م.أ بخصوص اتجاهات المديرون حول أساليب معالجة الصراع ، إلى أن المديرون الذين شملهم المسح يعتقدون أنهم يستخدمون أسلوب التعاون أو أسلوب المصالحة (التسوية) ، فيما يتهمون خصومهم بإتباع أسلوب التنافس بصورة مطلقة ، و بعبارة أوضح ينظر المديرون للخصوم على أنهم متعصبون و متصلبون ، فيما يرى المديرون أنفسهم بأن لديهم الاستعداد لتقديم التنازلات لحل المشكلة ، و لعل مثل هذه الآراء تكشف عن أسباب الصراع كسلوك متفش في المنظمات .

- و الشكل التالي يوضح لنا البعدين الرئيسيين اللذان تنبثق منهما الأساليب الخمسة لمعالجة الصراع التنظيمي :



المصدر:

Thomas, Kenneth ; Conflict and Conflict Management ,in M.D. Dunnette (ed.) **Handbook of Industrial and Organizational Behavior.** Adopted From fig. 4, p. 900

الشكل رقم (11): أبعاد طرق معالجة الصراع.[1]

1- اندرو دي سيزلاقي- مارك جي ولاس، (الترجمة لجعفر أبو القاسم أحمد): المرجع السابق. ص 276

7-2- استراتيجيات محددة لمعالجة الصراع :

قبل البدء في عرض استراتيجيات معالجة الصراع ينبغي تحديد الفرق بين الإستراتيجية و الأسلوب في معالجة الصراع ، حيث أن هذا الأخير هو الفعل الإجرائي المباشر لمعالجة الصراع بينما الإستراتيجيق هي الخطة التي يتم بموجبها إدارة الصراع على المدى المتوسط أو البعيد ، و بما أن الصراع جزء من طبيعة المنظمات اليوم ، فمن الضروري أن يكون للإدارة القدرة على حل الصراع قبل أن تنعكس آثاره السلبية على الأداء التنظيمي ، و قد أصبحت القدرة على إدارة الصراع و معالجته و التقليل منه من المهارات الضرورية اللازم توافرها لدى المديرين ، و يمكن تصنيف الاستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع و معالجته في أربع فئات و هي : التجنب ، التهدئة ، استخدام القوة ، المواجهة .

7-2-1- التجنب :

وما ينبغي الإشارة إليه هو أننا نقصد بالتجنب هنا كإستراتيجية و ليس كأسلوب ، و عليه تتضمن إستراتيجية التجنب بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة و محكومة ، و هناك ثلاثة إجراءات شائعة تتبع بموجب إستراتيجية التجنب تشمل : الإهمال ، الفصل الجسدي ، التفاعل المحدود .

أ- الإهمال : هو تجاهل الموقف السيئ كلية ، و يميل الأشخاص عادة إلى إهمال أو التغاضي عن التصرفات العدائية على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ، و بما أن هذه الطريقة لم تحدد مصادر الصراع ، فمن المحتمل أن يستمر الموقف أو يسير نحو الأسوأ بمرور الزمن .

ب- الفصل الجسدي : و هو إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها ، و الفلسفة التي تستند إليها هذه الإستراتيجية هو انه إذا انعدم التفاعل زال الصراع ، و لا تكمن نقاط ضعف هذه الإستراتيجية في عدم تحديد مصادر الصراع فحسب ، بل في التأثير السلبي للفصل الجسدي على الفعالية الكلية للمنظمة في حالة وجود درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المجموعات ، فهو في أحسن الأحوال إجراء مؤقت قد يتطلب في آخر الأمر المزيد من موارد المنظمة لمراقبة بقاء الجماعات في حالة انفصال.

ج- التفاعل المحدود : لا تتصف هذه الإستراتيجية بالشمولية مثل إستراتيجية الفصل الجسدي ، إذ يسمح فيها للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة ، و على العموم تتم التفاعلات في المواقف الرسمية فقط مثل الاجتماعا ت الرسمية التي تحددها جداول أعمال دقيقة و صارمة ، و من الممكن أن تنتج عن هذه الإستراتيجية نفس السلبيات التي تحدثها إستراتيجية الفصل الجسدي أي وجود مصادر الصراع بصورة مستمرة و مشكلات الاعتماد المتبادل و التأثيرات السلبية المستقبلية.

7-2-2- التهدئة :

تسعى إستراتيجية التهدئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة ، و تخفف حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين ، و تتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك نقاط الاختلاف الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرها بمرور الوقت ، و هناك طريقتين للتهدئة هما التخفيف و التوفيق. .

أ- التخفيف : مفاد هذه الطريقة هو التقليل من شأن نقاط الاختلاف بين المجموعتين ،

و إبراز أوجه الشبه و المصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة ، و التركيز على هذه الجوانب في آخر الأمر ، إلى أن تدرك هذه المجموعات أنها ليست متباعدة كما كانت تعتقد ، و على العموم فمن سلبيات هذه الطريقة أنه لم يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يؤدي إلى ظهور القضايا الأساسية للصراع على السطح عاجلا أم آجلا مما يؤدي إلى مواقف أخطر مستقبلا .

ب- التوفيق : و هو أسلوب التسوية و قد تطرقنا إليه ، حيث يعتبر علاقة أخذ و عطاء متبادلة بين الطرفين و لا ينتج عنها و جود رابح أو خاسر ، و يمكن أن تستخدم في حالة إمكانية تقسيم الهدف أو المورد موضوع الصراع بين الأطراف المتصارعة ، و في حالات أخرى يمكن أن تتخلى إحدى المجموعات عن ميزة من الميزات في مقابل ما تخلت عنه ، و يمكن اعتبار بعض أنواع المفاوضات التي تتم بين الإدارة و النقابة على أنها تسوية ، فمثلا توافق الإدارة على زيادة علاوة غلاء المعيشة إذا ما تكفل العمال بزيادة الإنتاج ، و تكون التسوية فعالة ، في حالة وجود تناسب في قوة كل من الطرفين ، غير أنه في حالة يكون أحد الأطراف أقوى ، أو في موقف أقوى من الطرف الآخر ، فمن المحتمل أن تكون إستراتيجية التوفيق غير فعالة ، و ذلك أن الطرف الأقوى سيعرض حلا ذا جانب واحد .

3-2-7- استخدام القوة :

و هي إستراتيجية يلجأ إليها في كثير من الأحيان لإنهاء الصراع ، و قد يتم أو لا يتم التعرف على مصادر الصراع في هذه الإستراتيجية لأن الهدف منها هو معالجة الصراع بأسرع ما يمكن ، و تشمل هذه الإستراتيجية طريقتين : تدخل السلطة العليا ، و السياسة .

أ- تدخل السلطة العليا : تتضمن هذه الطريقة إقحام مسؤول أعلى في مركز أقوى في

بيئة الصراع ، و يعالج الموقف بأن يأمر المسؤول الأطراف بإنهاء الصراع و إلا ستتعرض للعقاب ، أو قد تبعد الأطراف المتصارعة عن الموقف و تعين في وظائف أخرى ، أو حتى أنواع أسوأ من العقاب .

ب- السياسة : عادة ما تتم معالج ة الصراع سياسيا ، وذلك بإعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة ، فإذا كان في مقدور أحد الأطراف الحصول على قدر كاف من القوة (من خلال تجميع الموارد و تكوين ائتلاف) يمكنه أن يمارس قدرا من التأثير فيما ينتهي إليه القرار أو حل المشكلة ، و كغيره من الطرق السالفة الذكر ، فمن الممكن أن تحدث المشكلة مرة أخرى في حالة استخدام السياسة في معالجة الصراع ، ما لم يتم تحديد مصادر الصراع

4-2-7- المواجهة :

تعتبر المواجهة آخر استراتيجيات معالجة الصراع ، و تختلف عن الاستراتيجيات السالفة الذكر في عملية تحديد و مناقشة مصادر الصراع ، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة و التركيز عليها ، و هناك ثلاثة طرق للمواجهة: تبادل الموظفين ، التركيز على هدف سام ، و عقد اجتماعات لحل المشكلات أو للمواجهة.

أ- تبادل الموظفين : تتضمن هذه الطريقة زيادة الاتصال و التفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العاملين لفترة من الزمن ، و تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون أن يتعرفوا على جماعات أخرى ، و ينقلوا انطباعاتهم و أفكارهم إلى جماعتهم الأم ، و من الممارسات الشائعة في المجال الصناعي

مثلا : أن يتبادل مشرفو الشحن و مندوبو البيع الأدوار ، والغرض من التبادل لفترة زمنية قصيرة بين ثلاثة و ستة أسابيع ، هو معرفة و استيعاب وظيفة الطرف الآخر .

و يتميز هذا الأسلوب بأنه محدود ، إذ أنه حل مؤقت فقط ، علاوة على ذلك فقد يعتبر الموظفون الذين تم تبادلهم مع جماعة أخرى غرباء عند عودتهم لجماعتهم الأصلية ، و قد يؤدي ذلك إلى عدم الاستفادة من المعرفة و الآراء التي اكتسبوها بصورة تامة .

ب- التركيز على هدف سام : تعتبر الأهداف العليا أهداف مشتركة ، و هي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأطراف المتصارعة تركيز اهتمامها عليها ، و لا يمكن لجماعة واحدة تحقيق مثل هذه الأهداف فهي تنسخ كل الأهداف الأخرى لأي جماعة ، و من الممكن أن يكون الهدف الأسمى المشترك هو بقاء واستمرار المنظمة ، و حينما يتعلق الأمر بهذا الهدف فان الخلافات البسيطة تعتبر أمورا ذات أهمية دنيا .

إن فعالية هذا الأسلوب في معالجة الصراع يتوقف على عدد من الشروط الأساسية ، أولها لابد من وجود اعتماد متبادل بين الجماعات ، ثانيا لابد أن يكون الهدف الأسمى مرغوبا فيه و متصفا بقيمة عالية من قبل كل مجموعة ، و أخيرا أن تكون هناك صورة من صور المكافآت لانجاز الهدف ، و من خلال تحديد مصلحة مشتركة و العمل على تحقيقها ، توفر الأهداف العليا إستراتيجية واقعية لحل الصراع بين الجماعات.

ج- اجتماعات لحل المشكلات : و يتم من خلال هذه الطريقة إحضار الأطراف المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي ، و الغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها و تبحث عن الاختلافات بين وجهات النظر و المفاهيم ، ولا يسمح في هذه الاجتماعات بمناقشة من أصاب و من أخطأ ، و إنما ينصب

النقاش فقط حول تحديد المشكلات و الحلول الممكنة لها ، و يكون هذا الأسلوب أكثر فاعلية عندما يتم تحليل المشكلة تحليلا شاملا و تحديد نقاط الاتفاق المشتركة و تقديم بدائل لحل المشكلة تكون قيد النظر، و مع ذلك يتطلب أسلوب حل المشكلات فترة طويلة من الزمن و مستوى عال من الالتزام .

- يتضح لنا من خلال هذا أن إدارة الصراع في المنظمات و معالجته واحد من أهم واجبات المدير، و يتضمن اختيار الأسلوب الأنسب لمعالجة الصراع التشخيص الشامل للموقف ، و الإلمام التام بجوانب الضعف و القوة لكل طريقة من الطرق المتوافرة لمعالجة الصراع ، فإذا كانت المسألة بسيطة مثلا و لكنها تحتاج لحل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق فعالية (أي الفصل الجسدي بين الأطراف المتصارعة) ، أما إذا كان أسلوب الأخذ و العطاء مقبولا و عامل الزمن مهما إلى حد ما ، فان أسلوب التهدئة (أي التوفيق) هو الأفضل ، أما إذا لم يكن عامل الزمن أمرا مهما ، بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع ، فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فاعلية ، و هكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيد مرة لأخرى .


الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الدراسة الاستطلاعية

1- ميدان الدراسة

2- المجال الزمني للدراسة

3- مجتمع البحث و عينته

- الفصل الرابع : الدراسة الاستطلاعية .

1- ميدان الدراسة :

إن الميدان هو تكملة للتفكير النظري و هو منبت الجانب التطبيقي لأي دراسة كانت ، حيث أن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل البشري و النشاط الامبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث .

لقد تمت دراستنا على ميدان نموذجي و هو منظمة ذات طابع تكويني تدريبي ، حيث تهدف هذه الدراسة كما سبق الذكر إلى الكشف على حدة و درجة الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي ، ومن أجل هذا قمنا بزيارات استطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات و التعرف على الميدان ، حيث خلصنا إلى ما يلي :

- لقد تمت الدراسة في مركز التكوين المهني و التمهين محمد بوضياف - بوقاعة- حيث يقع المركز على بعد 1 كلم شرق مدينة بوقاعة الواقعة على بعد 46 كلم شمال غرب ولاية سطيف ، يتربع المركز على مساحة 4 هكتار و تأسس سنة 1983 وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 83/571 المؤرخ في 15 أكتوبر 1983 حيث كان استقبال أول دفعة من المتكونين سنة 1984.

ويمكن تقسيم مركز التكوين المهني و التمهين إلى قسمين رئيسيين مكملين لبعضهما البعض : أ- القسم الإداري و التنظيمي و الذي يتكون من أربعة مصالح رئيسية كما هو موضح في الهيكل التنظيمي الموجود على مستوى الملاحق .

ب- القسم البيداغوجي و التكويني حيث أن المركز يقوم بتغطية 32 اختصاص .

2- المجال الزمني للدراسة :

إن تحديد المجال الزمني لأي بحث أو دراسة ميدانية من الأمور الأساسية و المشروطة لإجراء بحث علمي ، و عليه فقد كان أول نزول لنا في ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) في 20 ديسمبر 2009 وذلك بعد ما تحصلنا على طلب القيام بالبحث الميداني من قسم علم النفس لجامعة قسنطينة ، و الذي أمضاه رئيس القسم يوم 15 ديسمبر 2009 الأمر الذي مكننا من الالتحاق بالمركز و تسهيل الدخول إليه و إجراء مقابلة مع المدير الذي سمح لنا بأخذ المعلومات الضرورية حول ميدان الدراسة و مجتمع البحث و ذلك عن طريق الاتصال بملحق الإدارة المكلف بالمستخدمين التابع لمصلحة المقتصدية ، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع هذا الأخير تمكننا من خلالها جمع كل المعلومات الضرورية للقيام بالدراسة الميدانية كما قام بتزويدنا بجدول ترتيب الفروع التي يغطيها المركز، و كذلك جدول يتعلق بهيكلة التعداد للمركز الذي قمنا من خلاله بتحديد عينة الدراسة .

- أما فيما يخص المجال الزمني للدراسة النهائية فقد قمنا بالاتصال بعمال المركز لتوزيع الاستبيان يوم 17 فيفري 2010 و تم استلامها جميعها يوم 02 مارس 2010 نظرا لأن البعض من هذه الاستبيانات تم تطبيقها عن طريق المقابلة وهذا راجع إلى ضعف المستوى التعليمي لدى بعض العاملين ، و صعوبة فهم بعض بنود الاستبيان لدى البعض الآخر ، إضافة إلى أن بعض الإطارات لديهم تكوين أجنبي (فرنسي) مما أدى بنا إلى ترجمة البنود شفويا عن طريق المقابلة .

3- مجتمع البحث و عينته :

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة في المجال البشري بأكمله في المنظمة ، و عليه فان القوة البشرية للمركز تقدر ب 386 فرد ينقسمون إلى فئتين ، فئة العمال و فئة المتكونين ، و يتوزعون كالتالي :

- عدد العمال 53 عامل و يمثلون 13,73% من القوة البشرية .

- عدد المتكونين 333 متكون و يمثلون 86,26% من القوة البشرية .

و بما أن دراستنا تهدف إلى البحث في العلاقة بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني و التمهين فان مجتمع بحثنا هو جميع العاملين بالمركز حيث يقدر عددهم كما أشرنا إلى 53 عامل و ذلك حسب جدول يتعلق بهيكلة التعداد لسنة 2009 ، و الجدول التالي يوضح ذلك :

الدرجة	السلك أو الرتبة	التعداد
الإطارات	مدير	01
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة2	01
	أستاذ متخصص في التكوين و التعليم المهنيين من الرتبة1	01
	مساعد تقني و بيداغوجي	02
	مقتصد	01
	أستاذ التكوين المهني	15
	مستشار التوجيه و التقييم المهنيين	01
	مساعد التكوين	01
	مساعد المصالح الاقتصادية	01
	المجموع الفرعي	**24**
أعوان الإدارة	ملحق إدارة	01
	عون إدارة	02
	كاتب	01
	عون حفظ البيانات	02
	المجموع الفرعي	**06**
عمال التحكم	عامل مهني خارج الصنف	03
	عامل مهني من الصنف الأول	02
	سائق السيارة من الصنف الأول	01
	عامل مهني من الصنف الثاني	05
	عامل مهني من الصنف الثالث	05
	المجموع الفرعي	**16**
عمال التنفيذ	حارس	06
	عامل مهني من المستوى الأول (منظفة)	01
	المجموع الفرعي	**07**
	المجموع العام	**53**

جدول رقم(03): هيكلة التعداد لمركز التكوين المهني و التمهين ـ محمد بوضياف- لبلدية بوقاعة لسنة 2009

ـ نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن المورد البشري للمركز ينقسم إلى أربع فئات أساسية كما هو موضح ، وفيما يلي النسب المئوية لكل فئة بالنسبة لجميع العمال :

الفئة	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	24	% 45،28
أعوان الإدارة	06	% 11،32
عمال التحكم	16	% 30،18
عمال التنفيذ	07	% 13،22
المجموع	53	%100

جدول رقم(04) يبين النسب المئوية للفئات العمالية المكونة للمورد البشري في المركز .

ـ أما فيما يخص عملية اختيار العينة فهو إجراء عادي في مجال البحوث و الدراسات العلمية وهي عبارة عن مجموعة جزئية من العناصر (الأفراد) التي تشكل المجتمع الأصلي ، فبدلا من إجراء البحث أو الدراسة على كامل عناصر المجتمع يتم اختيار جزء منها بطريقة معينة و مقننة ، و هناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالباحث إلى اللجوء إلى استخدام عملية اختيار العينة أهمها عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي نظرا لكبر حجمه و بالتالي استحالة حصر جميع عناصر المجتمع الأصلي ، إضافة إلى أن المجتمعات الكبيرة تتطلب وقتا و جهدا كبيرا و تكاليف عالية جدا .

ـ بما أن مجتمع الدراسة الذي بين أيدينا صغير الحجم و جميع عناصره محصورة في منظمة واحدة و هي ميدان الدراسة المذكور سابقا ، فقد ارتأينا القيام بعملية مسح لمجتمع الدراسة و استعمال جميع أفراد المجتمع في الدراسة الميدانية ، و بالتالي تكون دراستنا التي بين أيدينا هي دراسة مسحية .

بعدما قمنا باسترجاع الاستبيان بعد توزيعه ، ثم تفريغ البيانات كان توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية كالتالي :

أ- الجنس:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكور	36	%67،93
إناث	17	%32،07
المجموع	53	%100

جدول رقم (05) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

- نلاحظ من خلال البيانات الموجودة في الجدول أن هناك تباين في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ، حيث أن مجتمع الدراسة يغلب عليه الطابع الذكري إذ يمثل نسبة 67،93% ، في حين لا تمثل الإناث سوى 32،07% من مجتمع الدراسة ، و برجوعنا لميدان الدراسة بغرض تحديد سبب هذا التباين وجدنا أن السبب الأساسي هو التباين في الاختصاصات التي يقوم بتغطيتها المركز ، حيث أن الاختصاصات التي تخص الذكور أكثر من تلك التي تخص الإناث ، مما يستدعي وجود مكونين و مدربين ذكور أكثر من الإناث على اعتبار أن أغلب عمال مركز التكوين المهني هم من الأساتذة و المكونين .

ب- السن:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
%7،54	04	**أقل من 25 سنة**
%9،43	05	**من 26 إلى 30 سنة**
%28،30	15	**من 31الى 40 سنة**
%54،73	29	**أكثر من 40 سنة**
%100	53	**المجموع**

جدول رقم(06) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن.

- نلاحظ من خلال جدول توزيع متغير السن على عينة الدراسة أن الفئة الأكبر سنا هي التي تغلب على عينة الدراسة ، و هي الفئة التي تفوق ال 40 سنة حيث تمثل 54،73% من مجتمع الدراسة أي ما يفوق نصف مجتمع الدراسة ، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها بين 31 و 40 سنة و التي تمثل نسبة 28،30% ، و أخيرا تأتي فئة الشباب بنسب ضئيلة جدا ، فالفئة التي تتراوح أعمارها بين 26 و 30 سنة تمثل نسبة 9،43% في حين أن الأفراد الأقل من 25 سنة لا يمثلون سوى 7،54% من مجتمع الدراسة ، وعليه يمكن القول أن مجتمع دراستنا هو مجتمع كهل أكثر منه شاب .

ج- الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة
%28،30	15	**أعزب**
%69،81	37	**متزوج**
%1،89	01	**مطلق**

أرمل	00	%00
المجموع	53	%100

جدول رقم(07) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية .

- نلاحظ من خلال جدول التوزيع حسب الحالة المدنية أن فئة العمال المتزوجين هي التي تغلب على مجتمع بحثنا ، حيث تمثل هذه الفئة نسبة 69،81% ، ثم تليها فئة العمال العزب بنسبة 28،30% ، في حين لا يوجد إلا عامل واحد مطلق يمثل نسبة 1،89% ، أما بالنسبة للأرامل فمجتمع بحثنا خالي من هذه الفئة .

د- الأقدمية:

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	%18،86
من 5 إلى 10 سنوات	09	%17،00
من 11 إلى 15 سنة	10	%18،86
أكثر من 15 سنة	24	%45،28
المجموع	53	%100

جدول رقم(08) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل .

- نلاحظ من خلال الجدول الذي يوزع العينة حسب متغير الأقدمية أن العمال الأكثر أقدمية و التي تفوق أقدميتهم 15 سنة هم الذين يغلبون على عينة الدراسة و الذين يمثلون نسبة 45،28% أي تقريبا نصف المجتمع ، أما باقي الفئات فان نسبهم متجانسة في الأقدمية ، فنجد الفئة التي تقل أقدميتها عن 5 سنوات تمثل 18،86% و هي نفس النسبة التي تمثل الفئة

التي تتراوح أقدميتها بين 11 و 15 سنة ، في حين نجد أن الفئة التي تتراوح أقدميتها بين 6 و 10 سنوات تمثل نسبة 17% .

ه- المستوى الدراسي :

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
دون المستوى	00	00
ابتدائي	13	24،53%
متوسط	13	24،53%
ثانوي	21	29،62%
جامعي	06	11،32%
المجموع	53	100%

جدول رقم(09) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي .

- نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تجانس في متغير المستوى الدراسي على مستوى ثلاث فئات و هي فئة الابتدائي بنسبة 24،53% ، و فئة المتوسط بنفس النسبة ، و فئة الثانوي بنسبة 29،62% و هي أكبر نسبة في عينة الدراسة ، في حين لا يمثل الجامعيون سوى 11،32% ، أما فيما يخص الأفراد دون المستوى الدراسي فان مجتمع دراستنا خالي من هذه الفئة .

الفصل الخامس

الدراسة النهائية

1- المنهج المستخدم في الدراسة

2- أدوات جمع البيانات

3- أساليب المعالجة الإحصائية

4- عرض النتائج و مناقشة الفرضيات

- الفصل الخامس : الدراسة النهائية .

1- المنهج المستخدم في الدراسة :

- ما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي ، أن عملية اختيار باحث ما لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السلوكية تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها و كذا فرضياتها .

- ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية هذه الدراسة و فرضياتها يتحدد في المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي .

- فبناءا على خطوات المنهج الوصفي ، فقد قمنا برصد الظواهر المراد دراستها (الضغط المهني و الصراع التنظيمي) و ذلك لفهم مضمونها فهما موضوعيا ، ثم قمنا بجمع البيانات الضرورية و الكافية عن هذه المتغيرات و تحليل ما تم جمعه بطريقة دقيقة و مفصلة و ذلك للتعرف على العوامل المكونة لهذه الظواهر و المؤثرة عليها .

- و أخيرا قمنا بالبحث في العلاقة بين الظاهرتين المدروستين ، أي وجود أو عدم وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين و هذا ما يفسر اعتمادنا للمنهج الارتباطي .

2- أدوات جمع البيانات :

تتعدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية و التطبيقية و يختلف استخدامها من بحث لآخر ، و بكيفيات قد تكون مختلفة وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات و طبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا .

فبعد صياغة الإشكالية و وضع الفروض و تحديد كل من أهمية و أهداف البحث و جمع المادة و التراث العلمي للظواهر المراد دراستها ، و كذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة ، يتضح للباحث الأدوات التي تمكنه من تحقيق أهداف بحثه .

- لم نكتف في دراستنا هذه على أداة واحدة و إنما اعتمدنا على عدة أدوات و هي :

2-1- الملاحظة :

- و قد قمنا باستخدام الملاحظة منذ بداية البحث و في مراحله الأولى ، اثر التحاقنا بميدان الدراسة (مركز التكوين المهني و التمهين) من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريناها على مدى ملائمة ميدان الدراسة للمتغيرات التي يجري البحث حولها ، كما تم أيضا من خلال الملاحظة تحديد العينة ، حيث تم ملاحظة مؤشرات الصراع بين الأفراد و أسبابه ، وكذلك ملاحظة أهم مصادر الضغط المهني و نتائجه المتمثلة في بعض أنماط السلوك .

2-2- المقابلة :

- قمنا باستخدام المقابلة أساسا عند تطبيق الاستبيان نظرا لأن البنود غير مفهومة لدى بعض الأفراد نظرا للصيغة العلمية التي تميزها ، إضافة إلى أن بعض الأفراد لديهم تكوين أجنبي

(فرنسي) ، مما اضطررنا لتطبيق الاستبيان بواسطة المقابلة و ذلك عن طريق الترجمة .
إضافة إلى ذلك فقد مكنتنا المقابلة من معرفة مدى التطابق بينها و بين الملاحظة فيما يخص المعلومات المحصل عليها ، كما قمنا بالاعتماد على المقابلة للحصول على المعلومات المتعلقة بميدان الدراسة و مجتمع البحث.

2-3- الاستبيان :

- و في هذا الصدد و نظرا لطبيعة الموضوع الذي اخترناه ، و كذلك طبيعة المتغيرات التي تناولناها ، ارتأينا استعمال مقياسين ، الأول يقيس الضغط المهني أما الثاني فيقيس الصراع التنظيمي:

أ- سلم ضغط الحياة المهنية : من أجل قياس المتغير المستقل للدراسة ، استعملنا سلم ضغط الحياة المهنية لدافيد فينتونا(David Fontana 1989) حيث قام بترجمته من اللغة الانجليزية إلى اللغة الفرنسية ثم إلى اللغة العربية الأستاذ سلمان و أ.د محي الدين الطيب ، و بعد إجراء الدراسة الاستطلاعية تبين أن هذا المقياس يتسم بثبات قدره 0,74 وذلك بعدما قمنا بعملية التطبيق و إعادة التطبيق على عينة تتكون من 10 عمال ثم حساب ثبات المقياس باستعمال معامل الارتباط بيرسون و ذلك وفق ما هو موضح في الجداول على مستوى الملاحق ، ثم قمنا بحساب الصدق الذاتي للاختبار و الذي نحصل عليه من خلال حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات فاتضح أن سلم الضغط يتسم بصدق قدره 0.84 ، حيث أن هذا السلم يحتوي على 24 سؤال مغلق ، الأمر الذي يجعل المفحوص يختار الإجابات التي تلائمه أي التي يرى أنها تعنيه أو تتوفر فيه و بالتالي اختيار الإجابة المناسبة و كل سؤال

منقط حسب نوع الإجابة و هي على النحو التالي:

السؤال الأول: الإجابة على : (أ) 0 ، (ب) 1 ، (ج) 2 ، (ح) 3 ، (ه) 4 .

السؤال الثاني: كل جواب ينقط بنقطة واحدة.

السؤال الثالث: (أ) 0 ، (ب) 1 ، (ج) 2.

السؤال الرابع: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الخامس: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال السادس: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال السابع: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الثامن: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال التاسع: (أ) 0 ، (ب) 1.

السؤال العاشر: (أ) 0 ، (ب) 1 ، (ج) 2.

السؤال الحادي عشر: (أ) 0 ، (ب) 1.

السؤال الثاني عشر: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الثالث عشر: (أ) 2 عادة (ب) 1 بعض الأحيان (ج) 0 إلا في المناسبات .

السؤال الرابع عشر: (أ) 0 كثيرا (ب) 1 أحيانا (ج) 2 أبدا .

السؤال الخامس عشر: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال السادس عشر: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال السابع عشر: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الثامن عشر: (أ) 2 غالبا (ب) 1 أحيانا (ج) 0 نادرا جدا .

السؤال التاسع عشر: (أ) 0 معظم الأحيان (ب) 1 بعض الأحيان (ج) 2 أبدا .

السؤال العشرون: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الواحد و العشرون: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الثاني و العشرون: (أ) 0 نقطة للإجابة بنعم (ب) 1 نقطة للإجابة بلا .

السؤال الثالث و العشرون: (أ) 0 توقعات مبالغ فيها (ب) 1توقعات منتظرة (ج) 2 توقعات غير منتظرة.

السؤال الرابع و العشرون: (أ) 0 ، (ب) 1 ، (ج) 2 ، (ح) 3 ، (ه) 4 ، (و) 5 .

ب- مقياس الصراع التنظيمي : و في هذا الصدد قمنا بتصميم استمارة لقياس الصراع التنظيمي بين الأفراد (عمال مركز التكوين المهني و التمهين) وذلك بالاعتماد على التراث العلمي و السيكوتنظيمي للظاهرة ، حيث تتكون الاستمارة من 40 بند تقيس الصراع في الأبعاد الأربعة المحددة للصراع التنظيمي و هي : (صراع الأهداف ، صراع الأفكار ، الصراع العاطفي ، الصراع السلوكي) ، أما فيما يخص البنود فهي مقسمة بالتساوي على الأبعاد المذكورة على النحو التالي:

- **البعد الأول :** و ينطوي على 10 بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10 ، وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق ، و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الأولى .

- **البعد الثاني :** و ينطوي على 10 بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي 11،

12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20 ، و ذلك وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق ، و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

- **البعد الثالث :** و ينطوي على 10 بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30 ، و ذلك وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق ، و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الثالثة.

- **البعد الرابع :** و ينطوي على 10 بنود و أرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40 ، و ذلك وفق ما هو موضح على مستوى الملاحق ، و استجابات أفراد العينة على بنود هذا البعد ستعتمد لمناقشة الفرضية الجزئية الرابعة.

- و تتحدد بدائل الإجابة التي انطوى عليها استبيان الصراع التنظيمي لهذه الدراسة في ثلاثة بدائل هي :

أعارض	أحايد	أوافق

- بديل أعارض ، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجة واحدة (1) .

- بديل أحايد ، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو درجتين (2) .

- بديل أوافق ، و التقدير الكمي الممنوح من قبل الباحث هو ثلاثة درجات (3) .

و ما يجب توضيحه في هذا الإطار ، أن هذا التقدير سيعتمد على العبارات الموجبة ، و

العكس صحيح بالنسبة للعبارات السالبة.

- و حتى تكون للنتائج المحصل عليها بواسطة هذه الأداة فائدة مرجوة ينبغي التأكد من سلامة و صحة شروطها السيكومترية (الصدق و الثبات).

- أما فيما يخص صدق الأداة فقد قمنا بعرضها على لجنة المحكمين و هم : أ د/ لوكيا الهاشمي - جامعة قسنطينة - ، د/ العايب رابح - جامعة قسنطينة - ، د/ حمداش نوال - جامعة قسنطينة - ، الأستاذة/ سليماني صبرينة - جامعة قسنطينة - ، و الذين وافقوا على بنود الاستبيان و أكدوا على صدقه و أنه يقيس لما أعد لقياسه.

- أما معامل الثبات فقد قمنا بإجراء عملية إعادة التطبيق حيث تم توزيع الاستبيان على مجموعة تتكون من 10 عمال بالمركز ، و بعد 10 أيام أعدنا توزيع نفس الاستبيان على نفس المجموعة ، ثم قمنا بتفريغ البيانات في جداول (الموجودة على مستوى الملاحق) ، و حساب معامل الارتباط لبيرسون ، فتحصلنا على النتائج التالية:

- قيمة معامل ثبات محور صراع الأهداف هي : 0.80.

- قيمة معامل ثبات محور الصراع الفكري هي : 0.61.

- قيمة معامل ثبات محور الصراع العاطفي هي : 0.64.

- قيمة معامل ثبات محور الصراع السلوكي هي : 0.73.

و عليه يمكن القول أن مقياس الصراع التنظيمي ثابت في جميع أبعاده.

3- أساليب المعالجة الإحصائية :

نظرا لطبيعة الموضوع و الإجراءات و المعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية قمنا باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

3-1- النسب المئوية : لقد قمنا باستعمال النسب المئوية لمعرفة و تسهيل قراءة الخصائص الديمغرافية للعينة ، وكذلك لحساب المتغيرات الكمية كالسن ، سنوات الأقدمية ، و المتغيرات النوعية كالمستوى التعليمي و الحالة المدنية.

3-2- معامل الارتباط (بيرسون) : لكون هذا البحث هو محاولة إيجاد العلاقة بين متغيرين، يعبر عنها بالدرجات الكمية ، وجب علينا استعمال معامل الارتباط بيرسون الذي استعملناه من أجل حساب ثبات أدوات جمع البيانات ، وكذلك لحساب العلاقة بين متغيرات الدراسة ، حيث نحصل عليه بالطريقة المباشرة من الدرجات الخام و هو :

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مج (س ص) – (مج س) (مج ص)}}{\sqrt{[\text{(ن مج س}^2\text{)-(مج س)}^2]\ [\text{(ن مج ص}^2\text{)-(مج ص)}^2]}}$$ [1]

حيث أن :

ن : عدد أفراد العينة

س : درجات التطبيق الأول للاختبار و درجات المتغير الأول.

ص : درجات التطبيق الثاني للاختبار و درجات المتغير الثاني.

1- مقدم عبد الحفيظ ، الإحصاء و القياس النفسي و التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون- الجزائر- 1993- ص 78 .

4- عرض النتائج و مناقشة الفرضيات :

4-1- عرض و مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها :

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأهداف ".

ر:المجدولة عند 0،05	ر:المجدولة عند 0،01	ر:المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2
0،27	0،35	0،09	0،05 و 0،01	51

جدول رقم(10): عرض نتيجة الفرضية الجزئية الأولى .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(10) أن قيمة (ر) المحسوبة هي: 0،09 و هذا ما لا يسمح لنا بالقول بوجود علاقة ارتباطية بين الضغط المهني و صراع الأهداف ، و هذه النتيجة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0،05 على اعتبار أن قيمة (ر) المجدولة أكبر من قيمة (ر) المحسوبة في هذا المستوى ، و أيضا دالة إحصائيا عند مستوي الدلالة 0،01 لأن قيمة (ر) المجدولة أكبر من قيمة (ر) المحسوبة في هذا المستوى ، و عليه فان الفرضية الجزئية الأولى لم تتحقق أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأهداف عند مستوى الدلالة 0،01 و 0،05 .

4-2- عرض و مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها :

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأفكار ".

ر:المجدولة عند 0،05	ر:المجدولة عند 0،01	ر:المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2
0،27	0،35	0،28	0،05 و 0،01	51

جدول رقم(11): عرض نتيجة الفرضية الجزئية الثانية .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم(11) أن قيمة (ر) المحسوبة هي: 0،28 و هذا ما لا يسمح لنا بالقول بوجود علاقة ارتباطية بين الضغط المهني و صراع الأفكار ، و هذه النتيجة ليست دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0،05 على اعتبار أن قيمة (ر) المجدولة أصغر من قيمة (ر) المحسوبة في هذا المستوى ، و لكنها دالة إحصائيا عند مستوي الدلالة 0،01 لأن قيمة (ر) المجدولة أكبر من قيمة (ر) المحسوبة في هذا المستوى ، و عليه فان الفرضية الجزئية الثانية لم تتحقق أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و صراع الأفكار عند مستوى الدلالة 0،01 .

4-3- عرض و مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة و التي مفادها :

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع العاطفي ".

ر:المجدولة عند 0،05	ر:المجدولة عند 0،01	ر:المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2
0،27	0،35	0،01	0،05 و 0،01	51

جدول رقم(12): عرض نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة (ر) المحسوبة هي: 0،01 و هي أقل من قيمة (ر) المجدولة في مستوى الدلالة 0،05 و 0،01 ، و عليه فان الفرضية الجزئية الثالثة لم تتحقق أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع العاطفي.

4-4- عرض و مناقشة نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة و التي مفادها :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع السلوكي".

ر:المجدولة عند 0،05	ر:المجدولة عند 0،01	ر:المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2
0،27	0،35	0،01	0،05 و 0،01	51

جدول رقم(13): عرض نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (13) أن قيمة (ر) المحسوبة هي: 0،01 و هي أقل من قيمة (ر) المجدولة في مستوى الدلالة 0،05 و 0،01 و عليه فان الفرضية الجزئية الرابعة لم تتحقق أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع السلوكي .

5-4- عرض و مناقشة نتيجة الفرضية العامة و التي مفادها :

"توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي".

ر:المجدولة عند 0،05	ر:المجدولة عند 0،01	ر:المحسوبة	مستوى الدلالة	درجة الحرية ن-2
0،27	0،35	0،09	0،05 و 0،01	51

جدول رقم(14): عرض نتيجة الفرضية العامة .

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة (ر) المحسوبة هي: 0،09 و هي أقل من قيمة (ر) المجدولة في مستوى الدلالة 0،05 و 0،01 و عليه فان الفرضية العامة للدراسة لم تتحقق و هذا ما لا يسمح لنا بالقول أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين المدروسين ، أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي .

- اقتراحات و توصيات:

رغم أن الفرضية العامة لدراستنا لم تتحقق ، إي لا توجد علاقة ارتباطية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي ، فهذا لن يمنع من إعطاء بعض التوصيات و الاقتراحات ، فمن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها و نظرا لاحتكاكنا بالعمال في المنظمة ميدان الدراسة ، و بناءا على الملاحظات الميدانية و المقابلات التي قمنا بها ، نقوم باقتراح ما يلي .

1- تحسين الظروف الفيزيقية سواء بالنسبة للمكونين داخل ورشات التكوين و التدريب ، أو بالنسبة للإداريين داخل المكاتب الإدارية .

2- فتح نادي داخل المركز للعمال ليتمكنوا من قضاء فترات الراحة القانونية به ، و ذلك لتوسيع شبكة الاتصال الغير رسمي بينهم نظرا و لأنه من خلال بعض الملاحظات فان انخفاض شبكة الاتصال الغير رسمي يؤدي إلى ارتفاع مؤشرات الصراع بين العمال .

3- توفير الحوافز المعنوية و المادية للعمال ، و ذلك لغرض تحقيق نوع من الرضا عن العمل الأمر الذي يؤدي إلى التخفيف من حدة الضغط .

4- بقدر ما تتوفر المنظمة على طبيب عام لضمان صحة العمال ، فعليها أيضا إعطاء أهمية لصحتهم النفسية و ذلك بتوفير أخصائي سيكولوجي على مستوى المنظمة .

5- بما أن العمال يتناولون وجبة الغداء على مستوى مطعم المركز ، فيمكن تقديم برنامج غذائي يتماشى و طبيعة العمل في المركز على اعتبار أن بعض الأطعمة و المأكولات تسبب ضغوطات نفسية إن كانت قيمتها الغذائية أكبر من الجهد المبذول من طرف العامل ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن مواجهة الضغوط المهنية يستلزم صرف زائد للطاقة .

6- تقليل العبء المضاعف على العاملين بالمركز و ذلك عن طريق ضبط وقت الدوام ، على

اعتبار أن عبء العمل يؤدي إلى الإجهاد و الذي يؤدي بدوره إلى إحداث ضغوط مهنية

7- الرجوع إلى الدراسات و البحوث العلمية في حالة وجود مشكلات على المستوى السيكوتنظيمي وذلك لإعطاء حلول علمية معتمدة لحل هذه المشكلات .

8- الإكثار من الدراسات و البحوث في هذا المجال لإثراء مثل هذه الظواهر بالمعلومات الصحيحة ، مثل القيام بدراسات تتعلق بمصادر الضغوط المهنية و الصراعات التنظيمية ، و القيام بدراسات تتعلق بنتائج و آثار هذه الظواهر ، وذلك حتى يتسنى للمختصين من وضع سياسات وبرامج و إجراءات للحد من الأضرار الناتجة عن ارتفاع شدة الضغوط المهنية و الصراعات التنظيمية .

- صعوبات البحث:

عند التحاقنا بميدان الدراسة ، و إثر قيامنا بالدراسة الميدانية اصطدمنا بمجموعة من الصعوبات و العراقيل ، و لكننا تمكنا إلى حد ما من تجاوزها وتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة ، وتتمثل هذه الصعوبات في النقاط التالية :

1- على الرغم من حصولنا على حرية تامة للتنقل داخل المركز من طرف المدير إلا أننا واجهنا صعوبة الاتصال بالعمال بسبب انشغالهم الدائم ، حيث أن هناك من العمال من لم نتمكن من الاتصال به إلا بعد انتهاء فترة الدوام .

2- مشكل اللغة حيث أن هناك من العمال لا يتكلم إلا "الأمازيغية" أو الفرنسية على اعتبار أنهم تلقوا تعليما باللغة الفرنسية، الأمر الذي أدى بنا إلى تطبيق الاستبيان عن طريق المقابلة.

3- صعوبة ملأ الاستبيان من طرف العمال الذين لديهم مستوى ابتدائي أو متوسط ، و الذين وجدوا صعوبة كبيرة في فهم بنود الاستبيان الأمر الذي أدى بنا إلى شرحها لهم باللغة العامية.

4- إضاعة الاستبيان و عدم إرجاعه من طرف بعض العاملين مما يستدعي إعداد استبيانات جديدة و إعادة توزيعها .

5- التعب و الإرهاق الشديد الذي واجهناه لكثرة التنقل عبر مصالح المركز من أجل الاتصال بالعمال .

- ملخص الدراسة:

" الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي "

لقد هدفت دراستنا إلى التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل و متغير الصراع التنظيمي لدى عمال مركز التكوين المهني و التمهين لبلدية بوقاعة ولاية سطيف ، و لقد هدفت الدراسة تحديدا إلى التعرف على العلاقة بين الضغط المهني و كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي ، وهي صراع الأهداف ، صراع الأفكار ، الصراع العاطفي و الصراع السلوكي ، و كذلك معرفة خصائص العينة و ذلك بوصفها وصفا إحصائيا دقيقا .

- و تكونت عينة الدراسة من 53 فرد عامل بمركز التكوين المهني و التمهين منهم 36 عامل و 17 عاملة .

- و أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي في جميع أبعاده .

- و في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة قمنا بإعطاء بعض الاقتراحات و التوصيات للحد من الضغوط المهنية التي يتعرض لها العمال في المنظمة ، و كذلك للحد من شدة الصراع بين العمال في المنظمة .

- Résumé de l'étude :

« Stress au travail et sa relation avec le conflit organisationnel »

Le but de notre étude est de déterminer la relation entre le stress au travail et les conflits organisationnels chez les travailleurs du centre de formation professionnelle et d'apprentissage de la commune de Bougaa Wilaya de Sétif **,** cette étude visant spécifiquement à identifier la relation entre le stress professionnelle et toutes les dimensions des conflits organisationnels **(** Un conflit d'objectifs, le conflit d'idées, le conflits émotionnel et le conflit comportemental **),** Mais aussi pour connaitre les caractéristique de l'échantillon par une description statistique précise .

- L'échantillon de l'étude se composait de 53 travailleurs au centre de formation professionnelle et d'apprentissage dont 36 travailleurs males et 17 femelles .

- Les résultats de l'étude a montré l'absence d'une corrélation statistiquement significative entre le stress professionnelle et le conflit organisationnel dans toutes ses dimensions.

- à partir des conclusions de l'étude, nous donnons quelques suggestions et recommandations visant à réduire le stress professionnel Auxquels les travailleurs sont exposés , Mais aussi à réduire la gravité du conflit entre les travailleurs à l'organisation .

- Summary of the study:

« Job stress and its relationship with organizational conflict »

The aim of our study is to determine the relationship between job stress and organizational conflict to workers in the Vocational Training and Apprenticeship Center of Municipality of Bougaa province of Setif , This study aimed to specifically identify the relationship between job stress and all dimensions of organizational conflict (A conflict of objectives, the conflict of ideas, the emotional conflict and behavioral conflict) , But also know the characteristics of the sample by an accurate statistical description .

- the study sample consisted of 53 workers at the Vocational Training and Apprenticeship Center including 36 male workers and 17 females.

- Results of the study showed no statistically significant correlation between job stress and organizational conflict in all its dimensions .

- From the findings of the study , we give some suggestions and recommendations to reduce the stress to which workers are exposed , also reduce the severity of the conflict between workers in the organization .

خاتمة :

لقد أصبحت ظاهرة الضغط في مجال العمل و المنظمات بشتى أنواعها ، محل اهتمام الكثير من الباحثين في الميدان النفسي و السلوكي مثل الدراسة التي قام بها كل من (دينهام ستيف) سنة 1992 و التي تناولت موضوع الضغط المهني و الاستقالة من العمل لدى المعلمين ، و كذلك الدراسة التي قام بها كل من (جون لوك لومبير و باتريك بون فين) سنة 2003 حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن الضغط المهني لدى عمال التربية ، وغيرها من الدراسات التي تبين الاهتمام المتزايد حول هذه الظاهرة ، حيث أن هذا الاهتمام راجع إلى الأمراض و الاضطرابات المترتبة عن هذه الضغوط و إلى التكاليف و الخسائر الناتجة عن الضغط سواء على مستوى الفرد العامل أو المنظمة ككل .

- إن تناول ظواهر تنظيمية كالضغط المهني و الصراع التنظيمي و إبراز التراث العلمي الخاص بهما هو بغرض إبراز المصادر التي تنشأ منهما الظاهرتين ، و الآثار و النتائج المترتبة عن هاته الظاهرتين و على جميع المستويات الفردية منها و الجماعية و التنظيمية ، وذلك حتى يتسنى للباحث من وضع مخططات و استراتيجيات تمكن القادة و المدراء و الرؤساء في المنظمات من وضع إجراءات لإدارة الضغوط المهنية و الصراعات التنظيمية ، و التخفيف من حدتهما و توجيههما في مسارهما الطبيعي .

- إن الدراسة التي قمنا بها مقسمة إلى جانبين ، جانب نظري يتناول التراث العلمي للظواهر المدروسة ، وجانب تطبيقي للبحث في العلاقة بين هذه الظواهر ، فوجدنا أن نتائج الدراسة الميدانية مطابق إلى حد كبير للجانب النظري ، فمن خلال الملاحظات الميدانية و المقابلات

التي أجريناها على العمال تمكنا من اكتشاف بعض العوامل و مصادر كل من الضغط المهني و الصراع التنظيمي .

- لقد كشفت دراستنا الميدانية أن هناك العديد من المتغيرات التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على الضغوط المهنية ، فظروف العمل و البيئة الداخلية للمنظمة و العلاقة بين العمال و المشرفين ، إضافة إلى الظروف الفيزيقية كلها عوامل لها دور في ظهور الضغوط المهنية لدى العمال في المنظمة ، الأمر الذي قد يؤدي بدوره إلى إحداث صراعات بين العمال .

- على الرغم من أن دراستنا لم تكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين الضغط المهني و الصراع التنظيمي فهذا لا ينفي أن من بين أسباب الصراعات بين العمال في المنظمات هو الضغوط المهنية التي يتعرضون لها ، هذه الأخيرة التي تظهر بظهور بعض العوامل و الأسباب منها ما هو مذكور في الجانب النظري لهذه الدراسة ، و كنتيجة لتعرض العامل للضغوط المهنية يؤدي به إلى مجموعة من السلوكات كفقدان الاهتمام بالعمل الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأداء ، و غيرها من الظواهر السلبية و التي تحول دون تحقيق الأهداف الفردية منها و الجماعية و التنظيمية .

- لذلك و لتجنب المساوئ و النتائج السلبية لظاهرتي الضغط المهني و الصراع التنظيمي يجب تحديد مصادرهما تحديدا دقيقا و كذلك النتائج و الآثار السلبية منها و الايجابية للظاهرتين ليتمكن المختصون فيما بعد من إعطاء برامج و استراتيجيات تعمل على التخفيف من مصادر الظاهرتين و بالتالي التحكم فيهما ، و من ثم تعديلهما و توجيههما نحو الأحسن و في المسار السليم مما ينعكس بالإيجاب على الفرد العامل و المنظمة على سواء .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أ- قائمة المراجع بالعربية :

1- أحمد بدر: أصول البحث العلمي ومناهجه، الطبعة الرابعة، وكالة المطبوعات، الكويت .1978

2– أحمد شبلي: كيف تكتب بحثاً أو رسالة: دراسة منهجية لكتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة النهضة المصرية، الطبعة الرابعة والعشرون، القاهرة 1997 .

3- أحمد صقر عاشور: إدارة القوة العاملة، الأسس و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979 .

4- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم، الطبعة الثامنة، الإسكندرية 2002 .

5- الأزرق بن علو: الإنسان و القلق، الطبعة الأولى، دار الطباعة المتميزة، القاهرة،1993.

6- اندرو دي سيزلاكي، مارك جي والاس (الترجمة: جعفرابو القاسم أحمد): السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية، . 1991

7- راشد لطفي: نحو إطار شامل لتفسير ضغوط العمل و كيفية مواجهتها ، الإدارة العامة . 1992

8- أ.د عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني: علم النفس الإداري و التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى الرياض، 2007 .

9- عباس محمد عوض: دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار الطباعة المتميزة، القاهرة، 1993 .

10- عبد الرحمن عيسوى: علم النفس و الإنتاج، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، 1982 .

11- د عقلة محمد، د محمد أبو نصار، د محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات، دار وائل للنشر، الجامعة الأردنية 1999 .

12- علي عسكر: ضغوط الحياة و أساليب مواجهتها ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، 2000.

13- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي- التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992 .

14- مقدم عبد الحفيظ: الإحصاء و القياس النفسي و التربوي ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون- الجزائر- 1993 .

15- هاني يحيى نصري: منهج البحث العلمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2003 .

ب- رسائل الماجستير :

1- دليلة عيطور : الضغط النفسي الاجتماعي لدى الممرضين، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس العيادي،1996-1997، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر .

2- عاشور علوطي: الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد و علاقته بالرضا الوظيفي،

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، سنة2009، تحت اشراف أ.د لوكيا الهاشمي، قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة منتوري -قسنطينة-

3- لبنى صبري سليمان فرج الله و لندا سمير الشكري. دراسة بعض الضغوط النفسية و علاقتها ببعض المتغيرات لمعلمي المرحلة الابتدائية، بحث مقدم لاستكمال متطلب الحصول علي البكالوريوس في التربية 2009 تحت أشراف د. عبد الكريم سعيد المدهون عميد الدراسات العليا / جامعة فلسطين .

ج- مجلات و دراسات ميدانية:

1- عبد القادر عبدالله ، المير عبدالرحيم : اختبار العلاقة بين صراع الدور و الرضا الوظيفي و الصفات الديموغرافية للمهنيين العاملين في مجال الحاسوب في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الادارية، مجلد3 ، العدد 2، سنة 1996.

2- عسكر علي ، سمير أحمد : متغيرات ضغط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة. الإدارة العامة ، العدد60 ،سنة 1988 .

3- عسكرعلي ، عبدالله أحمد عباس : مدى تعرض العاملين لضغوط العمل في بعض المهن الاجتماعية, مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد16، العدد 4 ،سنة 1988 .

د- المراجع باللغة الأجنبية :

1-A.savoie -A forget : le stresse au travaille- 1983.

2- Anne-Lise dallmayr : Gestion des conflits (Comparaison Armée de terre/Entreprise privée) mémoire promotion 2006. Ecole supérieure de

commerce WESFORD. LYON. FRANCE .

3- Christian guillevic : psychologie du travail . NATHAN , édition 10070841-(1)-(2)-OSBB80 , France . 1999 .

4- Frederic herzberg : le travail et la nature de l’homme , 4eme édition . 1978.

5- Lambert . JL : le personnel éducatif face aux comportements- adultes , déficients intellectuels , revue francophone de la déficience intellectuelle . 2002 .

6- Louisse bellons : amélioration des conditions de l’homme et travail , paris . 1977 .

7- Turcotte P.R : qualité de vie antistress et créativité . 1988 .

site web :

1- www.altawail.com


الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة منتوري قسنطينة قسم علم النفس و علوم التربية

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية تخصص علم النفس العمل و التنظيم

استبيان خاص بمذكرة التخرج

أخي العامل : في إطار إعداد رسالة الماجستير في علم النفس العمل و السلوك التنظيمي، المعنونة ب:"الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي"، نتقدم إليكم بهذه الاستمارة العلمية طالبين منكم أن تساعدونا في بحثنا هذا، وذلك بأن تمدونا بالأجوبة الصريحة عن كل الفقرات التي تحتويها الاستمارة و ذلك بوضع علامة (×) في الخانة المناسبة. و اعلموا أن المعلومات التي نحصل عليها تبقى محفوظة و لا تستعمل إلا لأغراض علمية .

البيانات الشخصية

- الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

- السن :

أقل من25 سنة ☐ 25-30 سنة ☐ 31- 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

- الحالة المدنية :

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

- الأقدمية :

أقل من 5 سنوات ☐ 5- 10 سنوات ☐ 10- 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

- المستوى الدراسي :

دون المستوى ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

استبيان الضغط المهني

1- شخصان تعرفهما جيدا يتحدثان عنك، أي من الجمل التالية تناسب حوارك ؟

أ- أكثر اتزان ، لا يبالي ☐

ب- عظيم لكن يجب أن يكون حذرا عند التكلم معه ☐

ج- حياته معقدة مليئة بالقلق و الغموض ☐

د- متغير المزاج ، غير مرح ☐

ه- القليل الذي أراه عند × أحسن ☐

2- من بين الخصائص(الصفات) هل هناك ما يتعلق أو يرتبط بحياتك ؟

أ- نادرا ما تشعر بأنك صائب ☐

ب- تشعر بأنك منعزل ☐

ج- صعوبة الهضم ☐

د- فقدان الشهية ☐

ه- صعوبة النوم في الليل "اضطرابات في النوم" ☐

ت- الشعور بالدوران و الدوخة ☐

و- شديد العرق بدون جهد أو بدون حرارة مرتفعة ☐

ن- الشعور بالخوف في الأماكن المكتظة أو في الأماكن الضيقة ☐

غ- التعب (الإرهاق) و نقصد الطاقة ☐

ع- الشعور باليأس (غياب معرفة ما يقوم به) ☐

ث- الشعور بالغثيان بدون أي سبب جسدي ☐

س- الشعور بعدم القدرة على الحركة في الفترة المسائية ☐

ش- الاستيقاظ مرارا في الليل أو باكرا في الصباح ☐

ص- الصعوبة في أخذ القرارات ☐

ض- عدم القدرة في التوقف عن التفكير في المشاكل أو الأحداث اليومية ☐

ط- البكاء كثيرا ☐

ظ- الاقتناع بعدم القدرة على التكيف ☐

م- نقص الحماس و لو كان لصالحي ☐

ك- التهرب من التعرف على أشخاص جدد و ممارسة تجارب جديدة ☐

ر- عدم الرفض عندما يطلب شيء منك ☐

ز- تحمل المسؤوليات فوق طاقتك ☐

3- هل أنت أقل أو أكثر تفاؤلا مما أنت متعود عليه ؟

أ- أكثر ☐

ب- نفس الشيء ☐

ج- أقل ☐

4- هل تحب مشاهدة الرياضة ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

5- لا تستطيع الاستيقاظ في العطلة الأسبوعية ، إن كنت دون الشعور بالذنب ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

6- من خلال حدود مهنية و شخصية هل يمكنك الإفصاح عن رأيك أمام المسؤول ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

7- هل يمكنك الإفصاح عن رأيك للزملاء ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

8- هل تحدث أفراد عائلتك عن أفكارك ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

9- من هو الذي تضن أنه يقوم باتخاذ القرارات المهنية في حياتك ؟

أ- أنت نفسك ☐

ب- شخص آخر ☐

10- عندما ينقدك رئيسك هل تكون دائما ؟

أ- أشعر كثيرا بالقلق ☐

ب- أشعر أحيانا بالقلق ☐

ج- أنا متوسط القلق ☐

11- هل تشعر بالرضا مما قمت بانجازه في عملك ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

12- هل تشعر في غالب الأحيان أنك تثير حالات صراع مع الزملاء ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

13- هل العمل الذي تقوم به يتعدى المدة المحددة له ؟

أ- عادة ☐

ب- في بعض الأحيان ☐

ج- إلا في المناسبات ☐

14- هل لديك صورة واضحة عن العمل الذي ينتظر منك انجازه ؟

أ- كثيرا ☐

ب- أحيانا ☐

ج- أبدا ☐

15- هل تستطيع أن تقول لا تخصص الوقت اللازم لنفسك ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

16- إذا أردت أن تتحدث عن مشاكلك مع أحد هل تجد آذانا صاغية ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

17- هل أنت مستعد في إيجاد أهداف في حياتك ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

18- هل أنت تشعر بالملل في عملك ؟

أ- غالبا ☐

ب- أحيانا ☐

ج- نادرا جدا ☐

19- هل أنت مستعد دائما للعمل ؟

أ- معظم الأحيان ☐

ب- بعض الأحيان ☐

ج- أبدا ☐

20- هل تشعر أنك تلاقي التقدير "التقييم الكافي لقدراتك في العمل" ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

21- هل تشعر بأنك تلاقي التحفيز حسب منصبك و الترقية حسب قدراتك في العمل ؟

أ- نعم ☐

ب- لا ☐

22- هل تشعر أن رؤسائك يعرقلون عملك أو يساعدونك على القيام به ؟

أ- عرقلة ☐

ب- مساعدة ☐

23- كيف ترى نفسك خلال العشر سنوات الماضية من مشوارك المهني ؟

أ- توقعات مبالغ فيها ☐

ب- توقعات منتظرة ☐

ج- توقعات غير منتظرة ☐

24- اذا سمحت لك الفرصة بتقييم نفسك على سلم (من 1 تقييم ضعيف الى 5 تقييم قوي)

فكيف تصنف نفسك ؟

أ-1 ☐

ب- 2 ☐

ج- 3 ☐

د- 4 ☐

و- 5 ☐

استمارة الصراع التنظيمي

إليك أخي العامل الاستمارة التالية و التي تقيس الصراع التنظيمي بين الأفراد، و الرجاء منك أن تجيب بكل صراحة على الأسئلة التالية و ذلك بوضع علامة (×) في المكان المناسب .

صراع الأهداف:

بنود الاستبيان / البدائل	أعارض	أحايد	أوافق
1- أسعى لتحقيق أهداف لا يقبلها الزملاء			
2- أشعر أن النتائج التي أتوصل إليها لا تلق قبولا من طرف الزملاء			
3- أشعر بالإحباط عندما يحقق الزملاء أهدافهم			
4- يسعى الزملاء لإحداث اختلالات تنظيمية عندما أحقق أهدافي			
5- أهداف الزملاء ليست مبنية على قاعدة سليمة			
6- أشعر بعدم رغبة مساعدة الزملاء في تحقيقهم لأهدافهم			
7- يتوقف تحقيقي لأهدافي على إفشال أهداف الزملاء			
8- أسعى باستمرار لإحباط أهداف الزملاء			
9- أشعر بالانزعاج لما أحاول التوفيق بين أهدافي و أهداف الزملاء			
10- أجد معارضة من طرف الزملاء في تحقيق أهدافي			

صراع الأفكار:

بنود الاستبيان / البدائل	أعارض	أحايد	أوافق
11- أسعى بشكل دائم لانتقاد أفكار الزملاء			
12- أختلف في وجهات النظر مع الزملاء			

13- أشعر بالانزعاج لما يعرض علي الزملاء أفكارهم			
14- يسعى الآخرون لفرض أفكارهم بالقوة			
15- يفتقر الزملاء للتفكير المنطقي و الموضوعي			
16- أفكار الزملاء تؤدي لإحداث المشكلات التنظيمية			
17- سبب المناوشات مع الزملاء هو النقاش الإيديولوجي			
18- لا أصغي إلى الأفكار التي يطرحها الزملاء			
19- لا أجد اهتمامات لاقتراحاتي			
20- ينفر الزملاء مني من طبيعة الأفكار التي أقترحها عليهم			

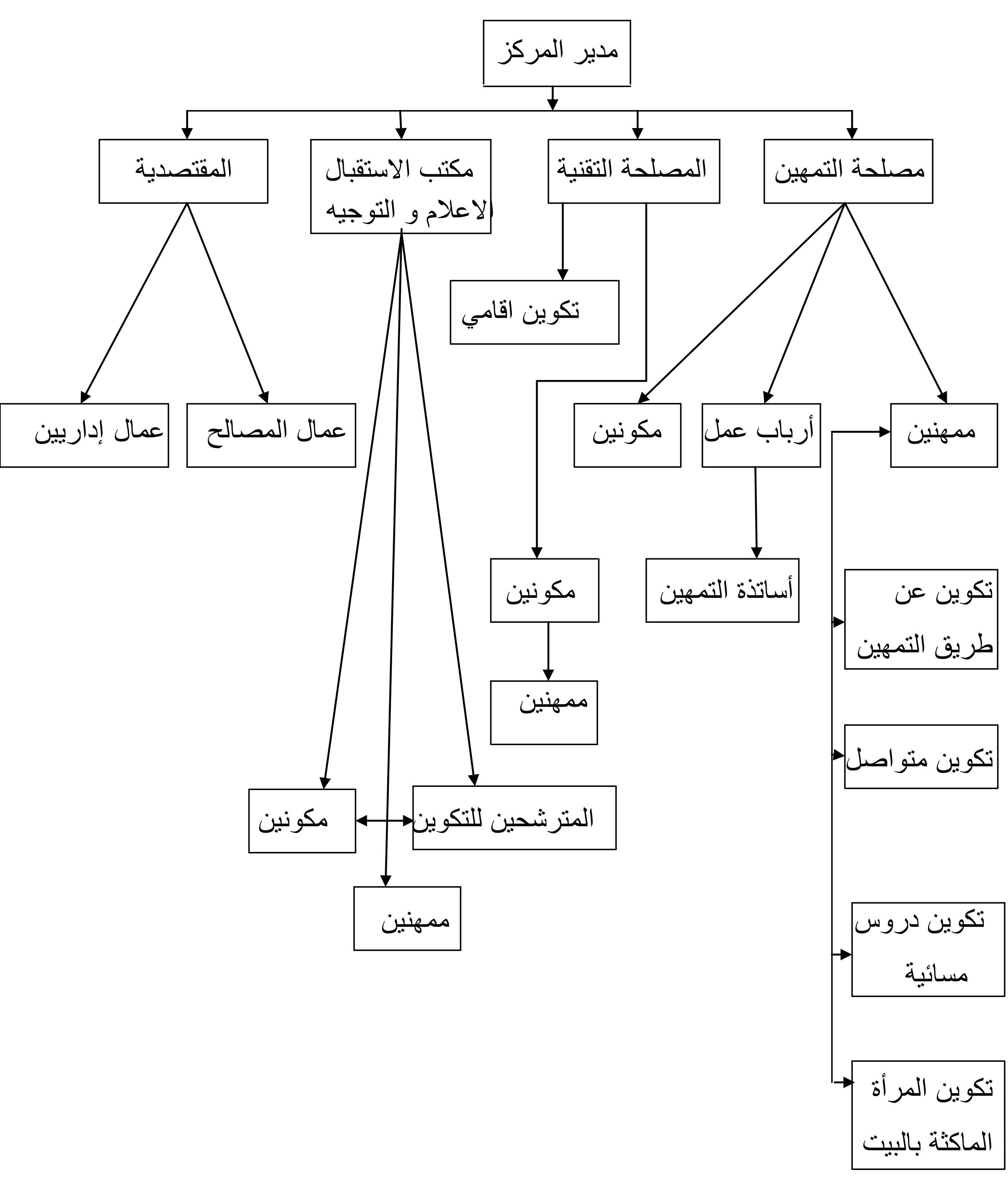
<u>الصراع العاطفي:</u>

بنود الاستبيان / البدائل	أعارض	أحايد	أوافق
21- ليس لدي أصدقاء حميميين (أحباب) في المنظمة التي أعمل فيها			
22- تتباعد اتجاهات الزملاء في المنظمة			
23- لا أتحدث إلى الزملاء في المنظمة عن الأمور الشخصية			
24- أعارض ما يبرزه الزملاء من أحاسيس و مشاعر خاصة			
25- لا نتعاطف نحن عمال المنظمة في حالة وقوعنا في أزمات			
26- أتجنب مواساة الزملاء الذين يعانون من مشاكل خاصة			
27- ينتابني شعور بعدم انجذابي نحو زملاء العمل			
28- أجتنب اللقاءات الخاصة خارج أوقات العمل مع زملاء العمل			
29- أفتقد لمواساة زملائي في العمل عند مواجهتي لأزمة ما			

30- تنعدم أواصر المودة بين الزملاء في المنظمة			

الصراع السلوكي:

بنود الاستبيان البدائل	أعارض	أحايد	أوافق
31- يتصرف الزملاء بشكل طائش في المنظمة			
32- أعتدي لفظيا مباشرة بعدما أشعر بالانزعاج من الزملاء			
33- أرفض بعض التصرفات من بعض الزملاء			
34- أرفض التحدث للزملاء لأن طريقة كلامهم لا تعجبني			
35- لا أشارك الزملاء في النشاطات الرياضية و الترفيهية			
36- أشعر بالانزعاج من طريقة التعامل التي يتميز بها بعض الزملاء			
37- نفور الزملاء من بعضهم يعود إلى طريقة الكلام فيما بينهم			
38- أقوم بردود فعل سلبية اتجاه تصرفات لا تعجبني			
39- أتجنب المزاح مع الزملاء في المنظمة			
40- ينزعج زملائي في العمل من طريقة كلامي			



الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني و التمهين – محمد بوضياف – لبلدية بوقاعة و- سطيف

جدول رقم(15) : درجات التطبيق و اعادة التطبيق لحساب ثبات سلم الضغط المهني

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	23	21	529	441	483
2	21	21	441	441	441
3	22	19	484	361	418
4	24	23	576	529	552
5	25	23	625	529	575
6	20	19	400	361	380
7	21	19	441	361	399
8	23	20	529	400	460
9	23	19	529	361	437
10	24	22	576	484	528
مج	226	606	5130	4268	4673

جدول رقم(16) : درجات التطبيق و اعادة التطبيق لحساب ثبات محور صراع الأهداف.

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	16	14	256	196	224
2	14	14	196	196	196
3	15	12	225	144	180
4	17	16	289	256	272
5	18	16	324	256	288
6	12	11	144	121	132
7	13	11	169	121	143
8	15	12	225	144	180
9	15	11	225	121	165
10	17	14	289	196	238

مج	152	131	2342	1751	2018

جدول رقم(17) : درجات التطبيق و اعادة التطبيق لحساب ثبات محور صراع الأفكار.

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	18	16	324	256	288
2	16	16	256	256	256
3	17	14	289	196	238
4	19	18	361	324	342
5	18	18	324	324	324
6	13	12	169	144	156
7	14	12	196	144	168
8	16	13	256	169	208
9	16	12	324	144	218
10	20	15	400	225	300
مج	169	146	2899	2182	2496

جدول رقم(18) : درجات التطبيق و اعادة التطبيق لحساب ثبات محور الصراع العاطفي.

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	19	17	361	289	323
2	17	17	289	289	289
3	18	15	324	225	270
4	20	19	400	361	380
5	21	19	441	361	399
6	20	23	400	529	460
7	21	19	441	361	399
8	23	19	529	361	437
9	23	20	529	400	460

10	24	22	576	484	528
مج	206	190	4290	3660	39450

جدول رقم(19) : درجات التطبيق و اعادة التطبيق لحساب ثبات محور الصراع السلوكي

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	22	20	484	400	440
2	21	20	441	400	420
3	24	22	576	484	528
4	22	21	484	441	462
5	22	21	484	441	462
6	20	20	400	400	400
7	23	22	529	484	506
8	21	21	441	441	441
9	22	20	484	400	440
10	23	21	529	441	483
مج	220	208	4852	4332	4582

جدول رقم(20) : العلاقة بين الضغط المهني و صراع الأهداف .

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	18	14	324	196	252
2	18	18	324	324	324
3	20	15	400	225	300
4	19	14	361	196	266
5	13	17	169	289	221
6	26	23	676	529	598
7	29	24	841	576	696
8	14	19	196	361	266
9	17	16	289	256	272
10	23	20	529	400	460
11	22	15	484	225	330
12	14	18	196	324	252
13	27	19	729	361	323
14	21	11	441	121	231
15	20	17	400	289	340
16	14	12	196	144	168
17	28	18	784	324	504
18	20	11	400	121	220
19	17	10	289	100	170
20	19	14	361	196	266
21	20	19	400	361	380
22	17	19	289	361	323
23	22	16	484	256	352
24	24	11	576	121	264
25	25	18	625	324	450
26	13	10	169	100	130
27	16	17	256	289	272

196	196	196	14	14	28
285	225	361	15	19	29
572	484	676	22	26	30
304	256	361	16	19	31
150	100	225	10	15	32
231	121	441	11	21	33
403	169	961	13	31	34
240	100	576	10	24	35
220	100	484	10	22	36
170	100	289	10	17	37
300	225	400	15	20	38
216	144	324	12	18	39
225	625	441	25	21	40
288	324	256	18	16	41
660	484	900	22	30	42
255	289	225	17	15	43
288	256	324	16	18	44
247	169	361	13	19	45
360	225	576	15	24	46
378	324	441	18	21	47
532	361	784	19	28	48
440	400	484	20	22	49
361	361	361	19	19	50
456	576	361	24	19	51
220	484	484	10	22	52
252	424	441	12	21	53
16969	14819	22921	841	1077	مج

جدول رقم(21) : العلاقة بين الضغط المهني و الصراع الفكري .

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	س^2	ص^2	س×ص
1	18	13	324	169	234
2	18	18	324	324	324
3	20	17	400	289	340
4	19	12	361	144	228
5	13	16	169	256	208
6	26	22	676	484	572
7	29	17	841	289	493
8	14	18	196	324	252
9	17	15	289	225	255
10	23	19	529	361	437
11	22	19	484	361	418
12	14	18	196	324	252
13	27	27	729	729	729
14	21	21	441	441	441
15	20	20	400	400	400
16	14	14	196	196	196
17	28	23	784	529	644
18	20	17	400	289	340
19	17	18	289	324	306
20	19	10	361	100	190
21	20	19	400	361	380
22	17	18	289	324	306
23	22	16	484	256	352
24	24	21	576	441	504
25	25	15	625	225	375
26	13	19	169	361	247
27	16	12	256	144	192

308	484	196	22	14	28
266	196	361	14	19	29
624	576	676	24	26	30
361	361	361	19	19	31
180	144	225	12	15	32
336	256	441	16	21	33
465	225	961	15	31	34
432	324	576	18	24	35
330	225	484	15	22	36
255	225	289	15	17	37
380	361	400	19	20	38
234	169	324	13	18	39
546	676	441	26	21	40
256	256	256	16	16	41
540	324	900	18	30	42
330	484	225	22	15	43
270	225	324	15	18	44
399	441	361	21	19	45
432	324	576	18	24	46
462	484	441	22	21	47
504	324	784	18	28	48
550	625	484	25	22	49
456	576	361	24	19	50
285	225	361	15	19	51
418	361	484	19	22	52
378	324	441	18	21	53
19612	17865	22921	953	1077	مج

جدول رقم(22) : العلاقة بين الضغط المهني و الصراع العاطفي .

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	$س^2$	$ص^2$	س×ص
1	18	15	324	225	270
2	18	24	324	576	432
3	20	20	400	400	400
4	19	13	361	169	247
5	13	21	169	441	273
6	26	21	676	441	546
7	29	21	841	441	609
8	14	16	196	256	224
9	17	13	289	169	221
10	23	22	529	484	506
11	22	14	484	196	308
12	14	17	196	289	238
13	27	28	729	784	756
14	21	16	441	256	336
15	20	21	400	441	420
16	14	24	196	576	576
17	28	25	784	625	700
18	20	16	400	256	320
19	17	18	289	324	306
20	19	10	361	100	190
21	20	19	400	361	380
22	17	19	289	361	323
23	22	14	484	196	308
24	24	21	576	441	504
25	25	15	625	225	375
26	13	16	169	256	208
27	16	20	256	400	320

378	729	196	27	14	28
247	169	361	13	19	29
650	625	676	25	26	30
323	289	361	17	19	31
270	324	225	18	15	32
294	196	441	14	21	33
744	576	961	24	31	34
456	361	576	19	24	35
220	484	484	10	22	36
170	289	289	10	17	37
300	400	400	15	20	38
216	324	324	12	18	39
225	441	441	25	21	40
288	256	256	18	16	41
540	324	900	18	30	42
150	100	225	10	15	43
216	144	324	12	18	44
285	225	361	15	19	45
288	144	576	12	24	46
420	400	441	20	21	47
672	576	784	24	28	48
462	441	484	21	22	49
399	441	361	21	19	50
342	324	361	18	19	51
374	289	484	17	22	52
210	100	441	10	21	53
19435	18660	22921	944	1077	مج

جدول رقم(23) : العلاقة بين الضغط المهني و الصراع السلوكي .

الأفراد	درجات التطبيق الأول س	درجات التطبيق الثاني ص	س^2	ص^2	س×ص
1	18	16	324	256	288
2	18	25	324	625	450
3	20	26	400	676	520
4	19	19	361	361	361
5	13	20	169	400	260
6	26	26	676	676	676
7	29	15	841	225	435
8	14	19	196	361	266
9	17	21	289	441	357
10	23	19	529	361	437
11	22	18	484	324	396
12	14	21	196	441	294
13	27	29	729	841	783
14	21	20	441	400	420
15	20	18	400	324	360
16	14	25	196	265	350
17	28	28	784	784	784
18	20	23	400	529	460
19	17	16	289	256	272
20	19	22	361	484	418
21	20	19	400	361	380
22	17	20	289	400	340
23	22	24	484	576	528
24	24	19	576	361	456
25	25	18	625	324	450
26	13	15	169	225	195
27	16	16	256	256	256

224	256	196	16	14	28
247	169	361	13	19	29
676	676	676	26	26	30
323	289	361	17	19	31
255	289	225	17	15	32
336	256	441	16	21	33
713	529	961	23	31	34
480	400	576	20	24	35
506	529	484	23	22	36
357	441	289	21	17	37
400	400	400	20	20	38
324	324	324	18	18	39
225	625	441	25	21	40
368	529	256	23	16	41
630	441	900	21	30	42
300	400	225	20	15	43
360	400	324	20	18	44
304	256	361	16	19	45
432	324	576	18	24	46
336	256	441	16	21	47
700	625	784	25	28	48
550	625	484	25	22	49
323	289	361	17	19	50
399	441	361	21	19	51
396	324	484	18	22	52
378	324	441	18	21	53
21734	21950	22921	1070	1077	مج